



BACHELORARBEIT

Frau
Ann-Kathrin Meyer

**Bedeutung, Analyse und
Trends der Vermarktung im
Breitensport am Beispiel vom
TuS Haltern am See im
Bereich „Amateurfußball“**



Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Bedeutung, Analyse und Trends der Vermarktung im Breitensport am Beispiel vom TuS Haltern am See im Bereich „Amateurfußball“

Autorin:

Frau Ann-Kathrin Meyer

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM12wM2-B

Erstprüfer:

Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:

Dr. rer. pol. Pasquale Iuliano

Einreichung:

20. Juli 2015



Faculty of Media

BACHELOR THESIS

The significance of enhanced commercialization of amateur sport clubs. Analysis and developments illustrated within the football department of "TuS Haltern am See"

author:

Ms. Ann-Kathrin Meyer

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12wM2-B

first examiner:

Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Dr. rer. pol. Pasquale Iuliano

submission:

20th of July 2015

Bibliografische Angaben

Meyer, Ann-Kathrin:

Bedeutung, Analyse und Trends der Vermarktung im Breitensport am Beispiel vom TuS Haltern am See im Bereich „Amateurfußball“

The significance of enhanced commercialization of amateur sport clubs. Analysis and developments illustrated within the football department of "TuS Haltern am See"

71 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Intention der Arbeit ist es, aufzuzeigen inwieweit sich lokale Sportvereine mit Hilfe des Marketing-Mix vermarkten können. Im Fokus des Forschungsinteresses steht dabei die Frage wie der Trend bei der Vermarktung ist und welche Bedeutung diese im Verein hat. Es wird analysiert, welche Maßnahmen erfolgreich sind und wie diese in die Tat umgesetzt werden können. Dies wird anhand von Literaturrecherche erschlossen und ausgewertet. Anschließend wird der Marketing-Mix in der Praxis anhand von einem Fallbeispiel (TuS Haltern am See) analysiert und bewertet. Den Abschluss bildet eine Handlungsempfehlung, die durch den Vergleich von Soll- und Ist-Zustand ausgearbeitet wird. Die Arbeit zeigt, dass die Vermarktung auch in lokalen Sportvereinen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Sie müssen ihre Dienstleistungen gezielt über diverse Kommunikationsplattformen vermarkten um mit ihren Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten und den Marketing-Mix gezielt einsetzen.

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Vorgehensweise.....	1
1.3 Forschungsziel	2
2 Definitionen	3
2.1 Breitensport.....	3
2.2 Verein	4
2.3 Sport-Marketing.....	4
3 Produktpolitik.....	6
4 Preispolitik.....	9
5 Distributionspolitik	12
6 Kommunikationspolitik	15
6.1 Corporate Design	16
6.2 Corporate Behaviour	17
6.3 Corporate Image	17
6.4 Corporate Communication	18
6.4.1 Verkaufsförderung	18
6.4.2 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	19
6.4.3 Werbung im Sport.....	21
6.4.4 Eventmarketing.....	21
6.4.5 Neue Medien	22

6.4.6 Sponsoring.....	24
6.4.7 Werbekontrolle.....	25
7 Personalpolitik	25
7.1 Definition	25
7.2 Personalpolitik im Verein.....	26
7.3 Zukunft von Personalpolitik im Verein	27
8 Ausstattungspolitik	28
9 Prozesspolitik.....	30
10 Kurzdarstellung TuS Haltern am See e.V.	32
10.1 Positionierung.....	32
10.2 Markenzielscheibe.....	33
10.3 Ziele.....	33
11 Produktpolitik TuS Haltern am See	34
12 Preispolitik TuS Haltern am See.....	34
13 Distributionspolitik TuS Haltern am See	35
14 Kommunikationspolitik TuS Haltern am See	37
14.1 Corporate Design	37
14.2 Corporate Behaviour	38
14.3 Corporate Communication	38
14.3.1 Imagekampagne.....	38
14.3.2 Verkaufsförderung	39
14.3.3 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	40
14.3.4 Eventmarketing.....	41
14.3.5 Neue Medien	43
14.3.5.1 Website	43
14.3.5.2 Facebook, Instagram, Twitter.....	44
14.3.5.3 YouTube-Kanal	45
14.3.6 Sponsoring.....	46

15	Personalpolitik TuS Haltern am See	48
16	Ausstattungspolitik TuS Haltern am See.....	50
17	Auswertung	52
17.1	IST-Zustand.....	52
17.1.1	Portfolio-Matrix.....	52
17.1.2	SWOT-Analyse	53
17.2	Handlungsempfehlung	54
18	Schlussbetrachtungen	57
	Literaturverzeichnis	VIII

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

LSB	Landessportbund
DFB	Deutscher Fußballbund
z.B.	Zum Beispiel
TuS	Turn- und Sportverein
Vgl.	vergleiche
e.V.	eingetragener Verein
USP	Unique Selling Point
PoS	Point-of-Sale
PoP	Point-of-Purchase
d.h.	Das heißt
i.d.R.	In der Regel
ggf.	gegebenenfalls
o.ä.	oder ähnliches
NRW	Nordrhein-Westfalen
etc.	et cetera
o.Ä.	oder Ähnlichem

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die Produktdimensionen für einen Sportverein (Quelle: In Anlehnung an Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Aufl. Berlin 2011, S. 417ff.).....	7
Abbildung 2: Preispolitik im Sport (Quelle: Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 435).....	9
Abbildung 3: Kommunikation im Sport (Quelle: In Anlehnung an Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 473).....	15
Abbildung 4: Kommunikations-Mix (Quelle: in Anlehnung an: Freyer, Walter: Sport-Marketing, 4.Aufl Berlin 2011, S.475).....	16
Abbildung 5: Zwei Blickwinkel des Sponsoring (Quelle: Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S.559)	24
Abbildung 6: Blueprinting im Sportverein (Quelle: In Anlehnung an Woratschek, Herbert: Dienstleistungsqualität im Sport, in: Professionalisierung im Sportmanagement, o.O. 1999, S. 206)	31
Abbildung 7: Markenzielscheibe TuS Haltern am See	33
Abbildung 8+ Abbildung 9: Das Vereinslogo früher (l.) und heute (r.) (Quelle: TuS Haltern am See).....	37
Abbildung 10: Die Heimtrikots aus der Saison 2014/2015. (Quelle: TuS Haltern am See).....	37
Abbildung 11 + Abbildung 12: Plakate der Imagekampagne (Quelle: TuS Haltern am See)	38
Abbildung 13 + Abbildung 14: Merchandisingprodukte des TuS Haltern am See (Quelle: TuS Haltern am See).....	39
Abbildung 15: Hans Sarpei beim TuS Haltern. (Quelle: http://www.halternerzeitung.de/storage/pic/mdhl/automatischer-bildimport/dz-hz/haltern/sportbilder/5113777_1_04.07.tus-Hans.sarpei-BTD-01.jpg ; Abruf: 25.06.2015)	40
Abbildung 16 + Abbildung 17 + Abbildung 18 : Die Plakate für die Events (Quelle: TuS Haltern am See).....	41
Abbildung 19 + Abbildung 20 + Abbildung 21: Veranstaltungsplakate (Quelle: TuS Haltern)	42

Abbildung 22 + Abbildung 23: Veranstaltungsplakate (Quelle: TuS Haltern am See).....	42
Abbildung 24: Die Startseite (Quelle: www.tus-haltern.de ; Abruf: 25.06.2015).....	43
Abbildung 25: Facebook (Quelle: https://www.facebook.com/tus.haltern/timeline ; Abruf: 25.06.2015)	44
Abbildung 26: Instagram (Quelle: https://instagram.com/tushaltern/ ; Abruf: 25.06.2015)	44
Abbildung 27: Der Twitter-Account des TuS Haltern am See. (Quelle: https://twitter.com/tushaltern ; Abruf: 25.06.2015).....	45
Abbildung 28: Der YouTube-Kanal des TuS Haltern am See (Quelle: https://www.youtube.com/user/TuSTV ; Abruf: 25.06.2015)	45
Abbildung 29: Der TuS-Jugendbus (Quelle: TuS Haltern am See)	46
Abbildung 30: Organigramm von März 2015 (Quelle: In Anlehnung an: Website TuS Haltern am See).....	49
Abbildung 31 + Abbildung 32: Die Kabinen des TuS (Quelle: TuS Haltern am See).....	50
Abbildung 33: Übersichtsplan Sportgelände des TuS Haltern am See (Quelle: TuS Haltern am See).....	51
Abbildung 34: Portfolio-Matrix	52

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Vorstellungen über Sport-Marketing (Quelle: Krüger, Arnd; Dreyer, Axel: Sportmanagement, 1.Aufl. München 2004, S. 26)	4
Tabelle 2: Sonderformen des Vertriebs / Spezielle Distributionswege im Sport (Quelle: in Anlehnung an Freyer (2011) , S. 461-468)	14
Tabelle 3: Checkliste Website-Gestaltung (Quelle: Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S. 120-126)	23
Tabelle 4: Monatliche Mitgliedsbeiträge TuS Haltern (Quelle: http://www.tus-haltern.de/site/images/documents/TuS_Haltern_Beitrittserklaerung_beschreibbar_2014_1.pdf , Abruf: 24.06.2015)	34
Tabelle 5: Monatliche Mitgliedsbeiträge TuS Haltern (Quelle: http://www.tus-haltern.de/site/images/documents/TuS_Haltern_Beitrittserklaerung_beschreibbar_2014_1.pdf , Abruf: 24.06.2015)	35
Tabelle 6: SWOT-Analyse TuS Haltern am See	53

1. EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Der Deutsche Fußballbund ist der größte deutsche Sportverein und die großen professionellen Vereine spielen erfolgreich in den internationalen Wettbewerben. Hier werden enorme Summen für den täglichen Speibetrieb ausgegeben. Trotzdem wird vergessen, dass die viele Fußballstars in kleinen lokalen Sportvereinen in ihrer Heimat angefangen haben. Benedikt Höwedes, Sergio Pinto, Christoph Metzelder und sein Bruder Malte schnürten ihre ersten Fußballschuhe beim TuS Haltern am See von 1882 e.V., bevor sie zu den großen Vereinen dieser Welt wechselten.

Doch wie vermarktet ein lokaler Sportverein sein Breitensportangebot und sich selbst? Welche Möglichkeiten vor allem in finanzieller Hinsicht gibt es? Wie sind die Strukturen im Verein und wie tritt er extern auf? Diese Fragen sollen in dieser Arbeit beantwortet werden. Als Grundlage für die Ausarbeitung dient der Marketing-Mix, der eine erfolgreiche Vereinspolitik ausmacht, sofern man ihn richtig anwendet.

Die Verfasserin bezieht sich in ihrer Arbeit auf die „Bedeutung, Analyse und Trends der Vermarktung im Breitensport am Beispiel des TuS Haltern am See im Bereich „Amateurfußball“.

1.2 VORGEHENSWEISE

Im ersten Teil dieser Arbeit wird die Verfasserin eine kurze Einführung in das Thema Sport-Marketing geben, in dem sie die wichtigen Begriffe definiert. Im Anschluss daran erarbeitet sie die „7P“ des Marketing Mix. Diese sind: Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Place (Distributionspolitik), Promotion (Kommunikationspolitik), Personel (Personalpolitik), Physical Facilities Ausstattungspolitik) und Process (Prozesse).

Zunächst analysiert die Verfasserin die Vorgehensweise in der Fachliteratur, welches den Soll-Zustand für die Vermarktung des Vereins ergibt. Im zweiten Teil der Arbeit beschreibt und analysiert sie das Praxisbeispiel TuS Haltern am See ebenfalls in Hinblick auf den Marketing-Mix.

Des Weiteren geht sie kurz auf die Geschichte des Vereins sowie dessen Positionierung ein, um einen besseren Überblick zu schaffen. Anhand von Beispielen legt sie die bisherigen Maßnahmen des TuS dar und wertet diese aus. Im Anschluss daran erstellt die Verfasserin eine SWOT-Analyse, in der sie Stärken und Schwächen intern auflistet und die Chancen und Risiken durch das externe Vereinsumfeld darlegt. Durch die Verwendung einer Matrix bewertet sie den bisherigen Stellenwert und die Entwicklungsmöglichkeiten

einzelner Geschäfts- und Tätigkeitsbereiche. Dieser Ist-Zustand wird im folgenden Kapitel mit dem entwickelten Soll-Zustand verglichen und ausgewertet. Hieraus ergibt sich die Handlungsempfehlung der Verfasserin, die am Schluss erfolgt. Eine Schlussbetrachtung rundet diese Arbeit ab und fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

1.3 FORSCHUNGSZIEL

Ziel dieser Bachelorarbeit soll es sein, dem Sportverein Handlungsempfehlungen zu geben, die die Anwendung des Marketing-Mix verbessern und die wirtschaftlichen und kommunikativen Erfolge aufwerten sollen. Hierbei gilt es vor allem, die gängigen Handlungen in der Theorie auf die Praxis anzuwenden und zu analysieren, inwieweit sie in das Vereinsleben integriert werden können.

2 DEFINITIONEN

Bevor man sich tiefer mit der Thematik der Vermarktung im Breitensport beschäftigt, gilt es, Definitionen vorab zu erläutern. Dies verschafft dem Leser einen ersten Einblick und verbessert das Verständnis von zukünftig aufgezeigten Zusammenhängen und Prozessen. Durch die Thesis ergeben sich bereits wichtige Begriffe, die aus dem Bereich des Sports nicht wegzudenken sind. Da auch das Sport-Marketing einer der wichtigsten Bestandteile dieser Arbeit ist, sollte es im Vorhinein näher beleuchtet werden.

2.1 BREITENSSPORT

Zunächst gilt es, den Begriff „Breitensport“ zu erläutern, da dieser eine Unterkategorie des Sports ist und seine Besonderheiten hat. Beim Breitensport spricht man von „Sport für möglichst viele Menschen“.¹ Das bedeutet, dass bei der Auswahl der angebotenen Produkte und/oder Dienstleistungen die Ansprüche und Wünsche der breiten Masse berücksichtigt werden müssen. Die Zielgruppenansprache ist breit gefächert und nicht speziell auf eine bestimmte Gruppe abgestimmt.

Im Laufe der Zeit haben sich die Ansichten und Charakteristika des Breitensports geändert. Früher war die Teilnahme an Wettkämpfen ausgeschlossen. Heutzutage nehmen Sportlerinnen und Sportler an Wettkämpfen im unteren und mittleren Niveau teil.² Breitensport galt als Hobby zur körperlichen Ertüchtigung. In der heutigen Zeit ist es in den meisten Sportvereinen üblich, dass Mannschaften oder Einzelsportlerinnen und Einzelsportler an Wettkämpfen teilnehmen. So lässt sich der Breitensport nicht mehr klar vom wettkampforientierten Leistungssport unterscheiden. Erstgenannter umfasst jegliche körperliche Betätigung und folgt den Motiven der Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Selbsterfahrung und der Selbstbestätigung des Individuums. Spaß und Entspannung sind beim Breitensport wichtige Faktoren die das Lebensgefühl positiv beeinflussen. Neben diesen Wünschen, spielen aber auch die sportliche Leistungsfähigkeit und die daraus resultierenden Erfolge eine Rolle. Der Breitensport findet hauptsächlich in Sportvereinen oder in Verbänden statt.³

¹ Wopp, Christian; Dieckert, Jürgen: Handbuch Freizeitsport, 1.Aufl. Schorndorf 2002, S. 17.

² Wopp, Christian; Dieckert, Jürgen: Handbuch Freizeitsport, 1.Aufl. Schorndorf 2002, S. 20.

³ Vgl. Mewert, Friedrich: Sport in Deutschland, 19.Aufl. Frankfurt am Main 2003, S. 6ff.

2.2 VEREIN

Beim gewählten Praxis-Beispiel handelt es sich um einen Sportverein. Damit sich ein Verein dem Begriff nach „Verein“ nennen darf, müssen die Verantwortlichen folgende Charakteristika⁴ erfüllen:

1. Freiwillige Mitgliedschaft
2. Unabhängigkeit von Dritten: finanziert sich grundsätzlich durch die Beiträge und Freiwilligenarbeit seiner Mitglieder
3. Demokratische Entscheidungskultur
4. Ehrenamtliche Mitarbeit: unentgeltliche Mithilfe durch Mitglieder oder Nicht-Mitglieder

Im Duden findet man folgende Definition: „Organisation, in der sich Personen zu einem bestimmten gemeinsamen, durch Satzungen festgelegten Tun, zur Pflege bestimmter gemeinsamer Interessen o. Ä. zusammengeschlossen haben.“⁵

2.3 SPORT-MARKETING

Sport-Marketing ist wie der Name schon sagt, eine Unterkategorie des Marketings und befasst sich mit allen Maßnahmen, die ein Verein im Rahmen des Marketing-Mix einsetzt. Sport-Marketing ist demnach „die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden (des Marketings) für verschiedene Organisationen des Sports. Es ist eine Führungskonzeption, die Sportinstitutionen vermehrt ‚vom Markt her‘ oder auf den ‚Markt ausgerichtet‘ leiten will. Es verlangt langfristiges und konzeptionelles Handeln.“⁶

Sport-Marketing grenzt sich in folgender Weise vom traditionellen Marketing ab:

Vorstellungen über Sportmarketing	
<ol style="list-style-type: none">1. Sport-Marketing ist ein Unterfall des allgemeinen Marketings2. Sport-Marketing ist eigenständiges Marketing	
Traditionelles Marketing	Sport-Marketing
<ul style="list-style-type: none">• Beruflichkeit	<ul style="list-style-type: none">• Ehrenamtlichkeit
<ul style="list-style-type: none">• Arbeitswelt• Konsumbereich	<ul style="list-style-type: none">• Freizeitbereich
<ul style="list-style-type: none">• Fremdbestimmung	<ul style="list-style-type: none">• Selbstbestimmung• Autonomie
<ul style="list-style-type: none">• Erwerbswirtschaftliches Prinzip	<ul style="list-style-type: none">• Gemeinwirtschaftliches Prinzip

Tabelle 1: Vorstellungen über Sport-Marketing (Quelle: Krüger, Arnd; Dreyer, Axel: Sportmanagement, 1.Aufl. München 2004, S. 26)

⁴ Vgl. Heinemann, Klaus: Einführung in die Ökonomie des Sports, 1.Aufl. Schorndorf 1995, S. 66f.

⁵ Duden (2015): Begriff Verein, In: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Verein> (Abruf: 24. 05. 2015).

⁶ Krüger, Arnd; Dreyer, Axel: Sportmanagement, 1.Aufl. München 2004, S. 25.

Sport-Marketing wird in „Marketing von Sport“ und „Marketing mit Sport“ unterteilt. Beim „Marketing von Sport“ heißt das: „Ein Sportprodukt oder eine Sportdienstleistung wird von einer Sportorganisation vermarktet, d.h. die klassische Marketing-Lehre wird auf ein Sportprodukt oder eine Sportdienstleistung angewendet.“⁷ Ein Verein vermarktet hier seine Dienstleistungsangebote. Als Beispiel dient ein Fußballverein, der den Amateurfußball bewirbt.

Auf der anderen Seite steht das „Marketing mit Sport“. „Hierbei wird Sport als Marketing-Instrument von Unternehmen eingesetzt, um sportfremde Produkte und Dienstleistungen zu bewerben.“⁸ So kann man hier als Beispiel den Sponsor eines Fußballvereins nennen, der ein Produkt bewerben möchte, das nichts mit dem Sport zu tun hat. Volkswagen sponsert den VfL Wolfsburg, ist aber in der Automobilindustrie und nicht im Sport tätig.

⁷ Schlepper, Felicitas: Vermarktung von Sportveranstaltungen – Entwicklung eines Erfolgsmodells am Beispiel des Münster-Marathons, 1. Aufl. Wiesbaden 2014, S. 5ff.

⁸ Schlepper, Felicitas: Vermarktung von Sportveranstaltungen – Entwicklung eines Erfolgsmodells am Beispiel des Münster-Marathons, 1. Aufl. Wiesbaden 2014, S. 5ff.

3 PRODUKTPOLITIK

WEIS definiert den Begriff wie folgt: „Unter Produktpolitik versteht man alle Alternativen, die ein Unternehmen unternimmt, um sein Leistungsangebot (Produkte und/oder Dienstleistungen) für den Markt bestmöglich zu gestalten.“⁹ Gerade im Sport treten hier Besonderheiten auf, die es zu beachten gilt. Nur dann sind eine erfolgreiche Produktpolitik und der Erfolg der darauf aufbauenden Maßnahmen gesichert. Folgende Besonderheiten listet FREYER in Bezug auf die Produkte in seinem Werk auf:

- „Werden subjektiv bewertet
- Sind abstrakt und immateriell
- Entwickeln sich unvorhersehbar
- Ermöglichen wenig Kontrolle über ihre Komposition und lassen sich nur wenig gestalten
- Sind meist ein Leistungsbündel und universelles Angebot
- Sind häufig öffentliche Güter
- Haben zum Teil keinen Marktpreis“¹⁰

Produkte im Sport-Bereich sind häufig Dienstleistungen und müssen in ihrer Gesamtheit betrachtet werden. In den meisten Fällen dienen die Produkte als Mittel zum Zweck, da für den Konsumenten vor allem die Dienstleistung im Vordergrund steht. So ist für den Fußballer das Ligaspiel von größerer Bedeutung als der Fußballschuh, den er für die Ausübung des Sports benötigt.¹¹ Das bedeutet für Vereine, ihre Produkte so einzusetzen, dass sie die Dienstleistung unterstützen und nicht im Vordergrund stehen. Die Dienstleistungserbringung sollte oberste Priorität haben und sollte sich nach neuestem Marketingverständnis rund um die Bedürfnisse und Wünsche des Konsumenten drehen.

Wie ein Verein seine angebotenen Produkte und Dienstleistungen am besten gestalten kann, lässt sich an einer Unterteilung in Kernleistung, wahrnehmbare Zusatzleistung und vorstellbare Zusatzleistung abbilden. Hier werden unterschiedliche Ebenen aufgezeigt, die die Priorität und Wichtigkeit eines Angebots herausstellen sollen. In der Mitte der Abbildung steht die Kernleistung des Vereins. Im mittleren Kreis werden die Zusatzleistungen aufgezählt, die für die Mitglieder und Nicht-Mitglieder wahrnehmbar sind. Im äußeren Kreis, und damit am weitesten von der Kernleistung entfernt, sind vorstellbare Zusatzleistungen. Diese beziehen sich auf das, was der Konsument sich zusätzlich von einem Verein wünscht. Dies sind häufig Gefühle und haben nichts mit einem direkten Angebot zu tun.

⁹ Weis, Christian: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft: Marketing, 7.Aufl. Mönchengladbach 2013, S. 123ff.

¹⁰ Freyer, Walter: Sport Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Aufl. Berlin 2011, S. 409.

¹¹ Vgl. Freyer, Walter: Sport Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Aufl. Berlin 2011, S. 410



Abbildung 1: Die Produktdimensionen für einen Sportverein (Quelle: In Anlehnung an Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Aufl. Berlin 2011, S. 417ff.)

Jeder Verein verfolgt eine eigene, individuelle Philosophie, die sich in der Gestaltung der Produktdimensionen widerspiegeln sollte. Des Weiteren spielen auch die Zielgruppen sowie die Struktur in Bezug auf Alter, Einkommen oder sozialer Standard der Mitglieder eine Rolle.

Das Kernprodukt eines jeden Vereins sollte das Sportangebot sein. Dazu gehört beispielsweise das "Erlernen einer Sportart durch Trainer, Übungsleiter [oder] Animateure, um eine angemessene Sportausübung zu erreichen".¹² Außerdem spielt die Förderung eine wichtige Rolle. Diese beinhaltet die „Unterstützung von Talenten, systematische Vorbereitung auf Wettkämpfe und eine erfolgreiche Sportkarriere durch die Förderung von besonderen Eignungen, Fähigkeiten und Motivationen“. ¹³ Außerdem gehören sportliche Veranstaltungen zu den Produkten bzw. Angeboten von Sportvereinen. Hierzu zählt man vorrangig Wettbewerbe, bei denen sich die Sportlerinnen und

¹² Heinemann, Klaus: Einführung in die Ökonomie des Sports, 1.Aufl. Schorndorf 1995, S. 30f.

¹³ Heinemann, Klaus: Einführung in die Ökonomie des Sports, 1.Aufl. Schorndorf 1995, S. 30f.

Sportler messen können. Des Weiteren kann man weitere Veranstaltungen als Verein durchführen, um das Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl zu stärken.¹⁴ Diese dienen als Elemente der Kommunikation und können zusätzliche Einnahmequellen für den Verein sein.

Ein Verein sollte seine Produkte bzw. Dienstleistungen vor allem aus Sicht der Konsumenten betrachten. Sie sollen die Vereinsphilosophie stärken und sich in den Angeboten widerspiegeln.

Außerdem sollte ein Verein stets seine Mitglieder im Blick haben. Hat man beispielsweise viele Mitglieder aus der sozialen Oberschicht, sollte man sein Angebot an diesen gehobenen Standard anpassen und durch weitere wahrnehmbare Zusatzleistungen ergänzen. Die Verantwortlichen sollten in der Lage sein, das Angebot zu erweitern oder zu verringern und das Preis-Leistungs-Verhältnis an die Möglichkeiten des Vereins und seiner Anspruchsgruppen anzupassen.

¹⁴ Heinemann, Klaus: Einführung in die Ökonomie des Sports, 1.Aufl. Schorndorf 1995, S. 30f.

4 PREISPOLITIK

Die Preispolitik entscheidet über die finanzielle Lage und den daraus entstehenden Vereinserfolg. „Die Entscheidungen im Rahmen der Preispolitik umfassen alle Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebotes, mögliche Rabatte und Lieferungs-, Zahlungs- und Kreditierungsbedingungen sowie die Preisdurchsetzung am Markt. Diese Instrumente der Preispolitik sind im Hinblick auf die Marketingziele auszugestalten“.¹⁵ Die Preispolitik im Sport unterscheidet sich nicht von den preisbezogenen Maßnahmen in Unternehmen. Folgende Abbildung schafft eine grobe Übersicht:

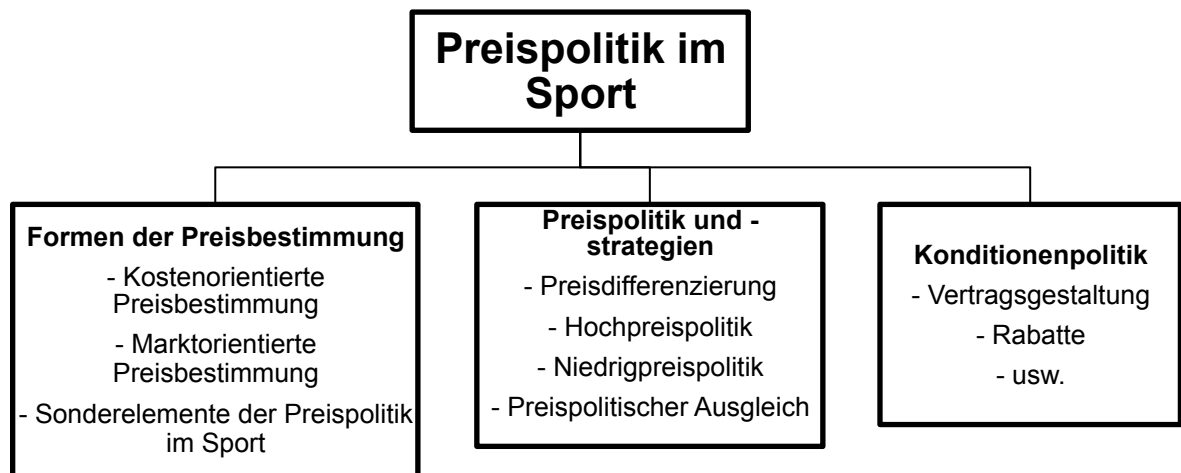


Abbildung 2: Preispolitik im Sport (Quelle: Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 435)

Entscheidet sich ein Verein beispielsweise für die Strategie der Preisdifferenzierung, gibt es hier verschiedene Möglichkeiten, sich von der Konkurrenz abzugrenzen:

- „zeitlich: höhere Gebühren für das Trainieren im Kraftraum am Abend als am Morgen
- räumlich: Die Sportstunden in der neuen Gymnastikhalle mit angebundenem Schwimmbad haben einen anderen Preis als die in der alten Sporthalle ohne Zusatzleistungen
- personell: verschiedene Vereinsbeiträge/Eintrittsgelder für Jugendliche, Familien und Erwachsene, Mitglieder, Nicht-Mitglieder
- mengenmäßig: Gruppenermäßigungen
- Anlass: Fußballspiele in der höheren Liga sind teurer als die in den unteren Ligen“¹⁶

Ein Verein sollte sich bewusst sein, dass man mit Veränderungen der Nachfragen rechnen muss, wenn man die Preisstrategie ändert. Erhöhte

¹⁵ Meffert, Heribert; Burmann Christoph; Kirchgeorg Manfred: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12. Aufl. Wiesbaden 2015, S. 437.

¹⁶ Weyand, Isabell (2015): Grundsätzliche Entscheidungen in der Preispolitik. (Conzelmann und Schweitzer 1983)Abruf: 09. 05. 2015)

Mitgliedsbeiträge können die Nachfrage reduzieren. Die Klientel könnte sich dadurch verändern und somit das Image des Vereins in eine andere Richtung lenken. Selbstverständlich ist die Preispolitik nur ein Teil des gesamten Marketing-Mix und geht einher mit den anderen Entscheidungen, die ein Verein zum Beispiel in der Kommunikations- oder Ausstattungspolitik trifft.¹⁷

Die Finanzierungsmöglichkeiten für den Verein sind vielseitig. Die Mitgliedsbeiträge machen den größten Teil der Einnahmen aus. Es gilt, dass mindestens 50 Prozent der Kosten durch die Mitgliedsbeiträge gedeckt werden sollten. Die Höhe des Beitrags hängt von der finanziellen Leistungsfähigkeit der Mitglieder und des Vereinszweckes ab.¹⁸

Bund, Land, Gemeinden, Dachverbände oder Dritte (Mäzen o.ä.) können Vereinen durch Zuschüsse finanziell unterstützen. Die Stadt als Geldgeber hat beispielsweise ein Interesse am Bau einer großen Sporthalle, um dort auch städtische Veranstaltungen stattfinden zu lassen.¹⁹ Eintrittsgelder dienen als Grund in Vereinen eine Rolle Wettkämpfe veranstalten. Die Höhe dessen richtet sich nach dem Besuchernutzen. Außerdem kann ein Verein die Preise der Konkurrenz vergleichen, um seine eigenen Preise festzulegen.²⁰ Dadurch werden größere Abweichungen verhindert, die nicht nur bei Ligaspielen oder Wettkämpfen können Eintrittsgelder zum Einsatz kommen. Veranstaltet ein Verein zusätzliche Events auf seiner Sportanlage oder in seinen Hallen, kann er Eintrittsgelder verlangt werden. Hierbei ist zu beachten, dass die eingenommenen Gelder steuerpflichtig sind, da sie dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb des Vereins zugeordnet werden. Da bei diesen Veranstaltungen vor allem der Verkauf von Speisen und Getränken als Einnahmequelle genutzt wird, trifft der genannte wirtschaftliche Geschäftsbetrieb besonders zu.²¹

Das Mäzenatentum ist die älteste Form der Förderung. In der ersten Bundesliga präsentiert sich Dietmar Hopp als Mäzen der TSG 1899 Hoffenheim. Dieser Förderer erwartet keinen definierten Gegennutzen, sondern stellt lediglich seine Mittel zur Verfügung. Häufig stehen Mäzene im Hintergrund. Das Mäzenatentum ist nicht dem Sponsoring zuzuordnen. Die Geldgeber sehen in der Förderung des Vereins häufig nur eine Herzensangelegenheit, um ihren Sportclub zu unterstützen oder ihn gar vor oder aus der Insolvenz zu retten.²²

Eine sich immer mehr entwickelnde Finanzquelle ist das Merchandising. Dies ist eine Maßnahme, bei der verschiedene Produkte mit Elementen der

¹⁷ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 434.

¹⁸ Vgl. Heigl, Norbert J.: Vereine und Finanzen, 1.Aufl. Eibelstadt 2004, S. 35f.

¹⁹ Vgl. Heigl, Norbert J.: Vereine und Finanzen, 1.Aufl. Eibelstadt 2004, S. 42f.

²⁰ Vgl. Heigl, Norbert J.: Vereine und Finanzen, 1.Aufl. Eibelstadt 2004, S. 46.

²¹ Vgl. Heigl, Norbert J.: Vereine und Finanzen, 1.Aufl. Eibelstadt 2004, S. 48.

²² Vgl. Heigl, Norbert J.: Vereine und Finanzen, 1.Aufl. Eibelstadt 2004, S. 53f.

Corporate Identity eines Vereins gestaltet werden. Beispielsweise Tassen mit dem Vereinslogo, Stifte, Mützen oder Trikots mit den Namen von Spielern. Das Merchandising unterliegt der Körperschafts- und Gewerbesteuer, soweit die Einnahmen im wirtschaftlichen Gesamtbetrieb eine Summe von 30.678 Euro überschreiten.²³ Diese Produkte bringen nicht nur Geld, sondern haben immaterielle Effekte. Die Zugehörigkeit zum Verein wird gestärkt und die Konsumenten können sich mit ihrem Club identifizieren. Weitere Möglichkeiten, die hier von der Verfasserin nicht ausführlich behandelt werden, sind: Spenden, Tombolas oder Lotterien.

Der zeitliche Aspekt der Preispolitik spielt ebenfalls eine Rolle. So muss ein Verein kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen festlegen. Kurzfristig ist vor allem eine Kosten-Nutzen-Darstellung notwendig. Hier kann ein Verein schnell reagieren und seine Preise an die Ansprüche für die Endverbraucher anpassen. Mittelfristig gilt es im Bereich der Mitgliedsbeiträge Staffellungen für Schüler, Studenten oder Rentner zu schaffen. Eine langfristige Maßnahme stellen neue Mitgliedschaftsmodelle dar.²⁴ Hierbei gibt es beispielsweise die Möglichkeit, eine lebenslange Mitgliedschaft anzubieten, die dem Konsumenten einen Kostenvorteil bringt. Außerdem könnte man Familientarife oder Bundles²⁵ anbieten.

Zum Abschluss findet sich in der Literatur eine Checkliste, die grob die verschiedenen Kriterien festlegt, die ein Verein bei der Preispolitik beachten sollte:²⁶

- Nutzen für den Kunden
- Zielgruppe und ihre Finanzkraft
- Region
- Wettbewerbsumfeld
- Rabattpolitik
 - Besondere Beiträge für Personengruppen wie z.B. Schüler, Rentner oder Behinderte
 - Altersgemäße Preise

²³ Vgl. Heigl, Norbert J.: Vereine und Finanzen, 1.Aufl. Eibelstadt 2004, S. 59f.

²⁴ Vgl. Heigl, Norbert J.: Vereine und Finanzen, 1.Aufl. Eibelstadt 2004, S. 118.

²⁵ Heißt: Paket oder Bündel

²⁶ Vgl. Heigl, Norbert J.: Vereine und Finanzen, 1.Aufl. Eibelstadt 2004, S. 98f.

5 DISTRIBUTIONSPOLITIK

„Die Distributionspolitik ist vor allem eine Einwegbeziehung der Produzentenleistung (Sachgüter oder ‚Anrechte‘) zu den Konsumenten.“²⁷ Vereinfacht wird es von WEIS so ausgedrückt: „Das richtige Produkt, mit dem richtigen Preis, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben.“²⁸

Mit der Distributionspolitik verfolgt ein Unternehmen beziehungsweise ein Verein folgende Ziele²⁹:

- Dem Käufer das Produkt dort anbieten, wo er es will
- Kosten der Distribution so gering wie möglich halten
- Anpassung an Konkurrenz und Marktsituation
- Spezifische Besonderheiten bei der Auswahl des Distributionssystems berücksichtigen

Grundsätzliche Formen des Vertriebs sind die Vertriebswege und die Vertriebsformen. Bei den Vertriebswegen stellt sich zunächst die Frage, wie das Produkt zum Kunden gelangen soll. Hierzu gibt es zum einen die Möglichkeit des direkten Vertriebsweges. In diesem Fall wendet sich der Hersteller des Produktes direkt an den Endverbraucher. Dies ist der sogenannte „Direktvertrieb“. Hierbei werden insbesondere interne Vertriebsorgane wie zum Beispiel Mitarbeiter oder Einrichtungen genutzt. Auf der anderen Seite gibt es den indirekten Vertrieb. Dort werden verschiedene Zwischenstufen zwischen Hersteller und Konsument gestellt. Am bekanntesten ist hier der Handel. Im Sport können Sponsoren oder Medien als Absatzmittler zum Einsatz kommen. Die Vertriebspolitik richtet sich beim indirekten Vertrieb an Händler und Kunden. Das bedeutet, dass es das Ziel der Vertriebsmitarbeiter ist, neben dem Endverbraucher auch den Kontakt zum Handel herzustellen und zu pflegen.

Bei den Vertriebsformen werden Kontaktalternativen mit dem Kunden und den Zwischenhändlern festgelegt. Hier entstehen Parallelen zur Kommunikationspolitik. Die zwei Möglichkeiten bestehen zum einen aus eigenen oder fremden Distributionsorganen. Zum anderen muss entschieden werden, ob es sich um persönlichen oder unpersönlichen Kontakt handeln soll. Eigene Vertriebsformen sind beispielsweise Verkaufs-, Geschäftsstellen oder die eigenen Vereinsmitglieder. Fremde Formen des Vertriebs sind unter anderem Medien oder wirtschaftliche Geschäftsbetriebe.³⁰

Gerade im Sport zeichnen sich mehr Sonderformen ab. Häufig vertreibt ein Verein Dienstleistungen in Form der Ausübung von Sportarten an. Dennoch ist

²⁷ Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S.456.

²⁸ Weis, Hans Christian: Marketing, 7.Aufl. Herne 2013, S. 183.

²⁹ Weis, Hans Christian: Marketing, 7.Aufl. Herne 2013, S. 183.

³⁰ Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S.457-460.

es für kleine Vereine wichtig geworden, durch zusätzliche Einnahmequellen Geld einzunehmen.

Immer häufiger finden sich auch in Provinzvereinen kleine Mengen an Merchandisingprodukten. Die Zahl an Agenturen, die sich auf die Sportbranche konzentrieren, hat sich ebenfalls erhöht, da die Professionalisierung der Vermarktung von Vereinen eine immer wichtigere Rolle spielt. Dies findet aber hauptsächlich in großen, finanziell starken Clubs statt. Kleine Vereine tasten sich aber an die neuen Distributionswege heran. Gerade das Sponsoring nimmt einen immer größeren Teil ein.

Des Weiteren werden die Medien genutzt. So haben viele Vereine ihre eigenen Videoproduktionen, die meist als „Vereins-TV“ vermarktet werden. Hier haben die Zuschauer die Möglichkeit, nähere Details und Informationen über ihren Verein zu erhalten. Dies erfolgt zumeist über das Internet. Auch der E-Commerce gewinnt an Bedeutung, da die Einführung eines Online-Shops technisch nicht mehr allzu anspruchsvoll ist. Templates und Do-it-Yourself-Anleitungen machen die Installation einer Online-Verkaufsplattform leicht und kostengünstig. Der Kunde hat dadurch den Vorteil, immer und überall seine Produkte in Anspruch nehmen zu können.

Folgende Tabelle zeigt eine Übersicht über die von der Verfasserin angesprochenen Sonderformen.

Vertrieb durch Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontale Kooperation: Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit nebengelagerten Institutionen z.B. andere Sportvereine • Vertikale oder überregionale Kooperation: Landessportbünde oder der DOSB ermöglichen kooperative Angebote z.B. Werbegemeinschaften oder Dienstleister
Vertrieb über Franchisesysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Enge Bindung an den Franchisegeber • Verwendung von gemeinsamen Warenzeichen, Symbolen, Namen oder Verkaufsräume • Kaum in Vereinen zu finden
Vertrieb über das Internet → E-Commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenständiger Vertriebsweg • Bewegte Bilder zusätzlich zu Sprache • Dialog zwischen Anbieter und Nachfrager • Rund um die Uhr erreichbar • „raumloser“ Zugriff weltweit
Standortwahl als Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Je günstiger der Standort, desto leichter sind Endverbraucher zu motivieren • Sportstätten sollten in der Nähe der Verbraucher sein • „Präsenz und Erreichbarkeit“

Sponsoren	<ul style="list-style-type: none"> • Verein nach außen bekanntmachen • Sponsor weist vielseitig auf das Angebot des beworbenen Vereins hin
Marketing-Agenturen	<ul style="list-style-type: none"> • Sport-Agenturen gelten als Vermittler zwischen Sportanbietern und Endverbrauchern
Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Insbesondere für Sport-Events nutzbar • Sportergebnisse werden binnen kürzester Zeit verbreitet • Schnelle Informationsbeschaffung und -verbreitung
Tourneen	<ul style="list-style-type: none"> • Sportdienstleister kommen zu den Zuschauern • Beispiel: Olympische Spiele oder Formel 1, Ligaspiele • Höhere Einnahmen und höhere Zuschauerzahlen

Tabelle 2: Sonderformen des Vertriebs / Spezielle Distributionswege im Sport (Quelle: in Anlehnung an Freyer (2011) , S. 461-468)

6 KOMMUNIKATIONSPOLITIK

„Aus Marketingperspektive versteht man unter Kommunikation das Senden von Informationen, um beim Empfänger eine Wirkung zu erzielen. Dementsprechend umfasst die Kommunikationspolitik die systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen.“³¹ Die Vermarktung von Vereinen entwickelt sich zunehmend und stellt die Clubs vor die Herausforderung, angemessene Maßnahmen zu planen und durchzuführen. Das S-O-R-Modell findet auch im Sport Anwendung. Hier wird ermittelt, welche Stimuli (Einflussfaktoren) beim Konsumenten die entsprechende Wirkung hervorrufen. Dabei können unterschiedliche Ziele definiert werden. Beispielsweise können hier ökonomische Ziele (Umsatz, Absatz) oder kommunikative Ziele (Bekanntheit, Aufmerksamkeit, Image) im Vordergrund stehen. Die folgende Graphik stellt die Zusammenhänge vereinfacht dar:

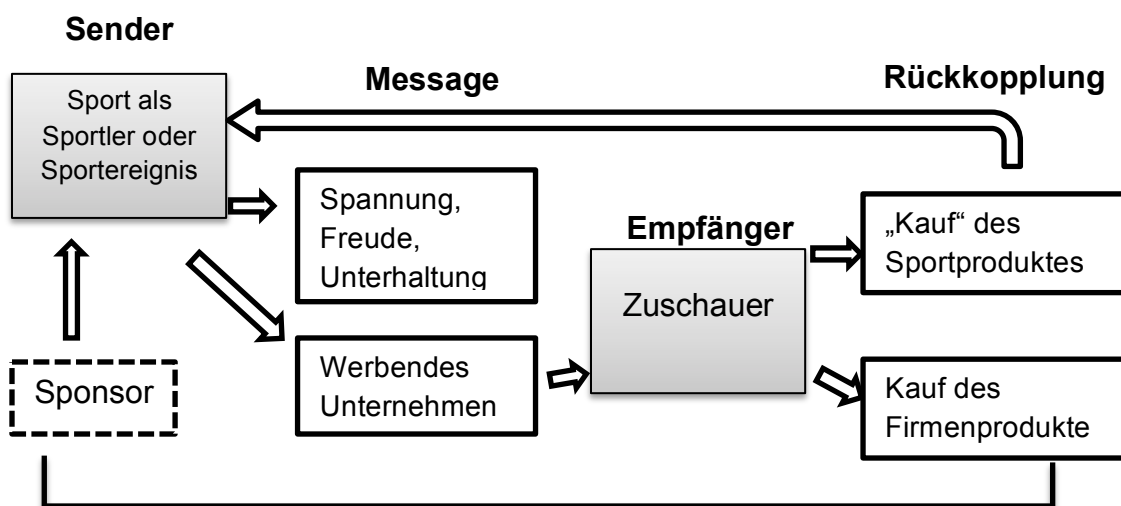


Abbildung 3: Kommunikation im Sport (Quelle: In Anlehnung an Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 473)

Ein Sportereignis dient zur Unterhaltung und Freude und ist somit die Kommunikation zwischen Zuschauern und Sportlern oder Veranstaltern des Ereignisses. Ist die Kommunikationspolitik erfolgreich, nehmen mehr Sportler und Zuschauer an einem Sportereignis teil.

FREYER legt in seinen Ausführungen Wert darauf, dass die Kommunikationspolitik nicht nur aus der Werbung besteht. Diese sei nur ein Teil davon und nur wegen ihrer hohen zugewandten Aufmerksamkeit das

³¹ Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kichgeorg, Manfred: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 12.Aufl. Wiesbaden 2015, S. 569.

„Sprachrohr des Marketing“. Neben der Werbung zählt FREYER die Corporate Identity, die Öffentlichkeitsarbeit und die Vertriebsförderung dazu. Eine abgestimmte und sinnvolle Kombination dieser Möglichkeiten macht eine gelungene Kommunikation möglich.³²

Diese Sichtweise verfolgen auch andere Autoren. KRATOCHVIL zum Beispiel baut die gesamte Kommunikationspolitik im Verein rund um die Corporate Identity auf.³³ Bei FREYER steht die Corporate Identity ebenfalls im Zentrum der Kommunikationspolitik.

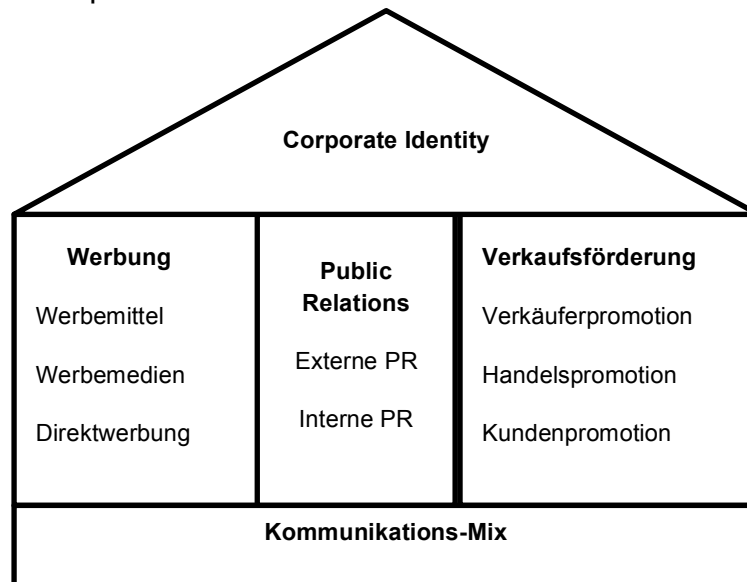


Abbildung 4: Kommunikations-Mix (Quelle: in Anlehnung an: Freyer, Walter: Sport-Marketing, 4.Aufl Berlin 2011, S.475)

6.1 CORPORATE DESIGN

Das Corporate Design ist das äußere, visuelle Erscheinungsbild eines Vereins. Gestalterische Elemente transportieren eine Botschaft nach außen und nach innen. Ein Corporate Design gibt klare Gestaltungsregeln vor und sollte sich immer dem Geist der Zeit anpassen. So wurden die Logos vieler Unternehmen im Laufe der Zeit dreidimensionaler gestaltet. Man sollte sein Corporate Design in allen Bereichen konsequent durchsetzen, um die Zugehörigkeit zum Verein stets zu wahren.³⁴ Hier sollten einige Dinge beachtet werden³⁵:

- Hat ein Verein als Namensteil „Blau-Weiß“, sollte er nicht in schwarz-gelben Trikots auflaufen
- Gestaltungselemente sollten technisch und wirtschaftlich gut reproduzierbar sein

³² Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Aufl. Berlin 2011, S. 476.

³³ Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing, 1. Aufl., Aachen 2011, S. 24-83

³⁴ Kratochvil, Jan: Modernes Marketing, 1.Aufl Aachen 2011, S.34.

³⁵ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 480f. und Kratochvil, Jan: Modernes Marketing, 1.Aufl Aachen 2011, S.34

- Einfach
- Einprägsam
- Gut wieder erkennbar
- Klare Gestaltungsregeln
- Zeitgeist beachten
- Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen beachten
- Klare Abgrenzung zur Konkurrenz
- Styleguide entwickeln

6.2 CORPORATE BEHAVIOUR

Ein weiterer Punkt der Corporate Identity ist das Corporate Behaviour, also das Auftreten und Verhalten des Vereins intern und extern. Hier sollte besonders darauf geachtet werden, dass man sich nach innen und außen einheitlich verhält und stets versucht, die Vereinspersönlichkeit in seinem Verhalten widerzuspiegeln. Des Weiteren sollte geprüft werden, wie die Beziehungen zu und zwischen den Bezugsgruppen ist, um Spannungen zu vermeiden und im Notfall schnell und angemessen reagieren zu können. Diese Anspruchsgruppen³⁶ sind:

1. Mitarbeiter und Aktive
2. Anhänger und Fans
3. Partner, Förderer und Werber
4. Öffentlichkeit und Medien
5. Konkurrenz
6. Verbandsorgane

Vorteilhaft wäre es, zu Beginn einen Leitfaden zu entwickeln, wie man sich gegenüber der Öffentlichkeit und intern zu verhalten hat. Nichts ist schlimmer als abweichende Verhaltensweisen der unterschiedlichen Organe. Daraus entsteht ein „sozialer Overkill“³⁷, der zwar normal ist, aber die Regeln, die man sich zuvor selbst gesteckt hat, nicht aufweichen darf.

6.3 CORPORATE IMAGE

„Das schlechteste Image ist, kein Image zu haben“³⁸, stellt FREYER in seinem Werk heraus. Anders als die Corporate Identity, die das „Eigenbild“ des Vereins ist, ist das Image das Außen- oder Fremdbild, das zum Beispiel die Anspruchsgruppen von dem Club haben. Im Idealfall sollten die beiden Punkte zusammenfallen und so ein einheitliches Bild liefern³⁹. Das gelingt allerdings nur selten, da ein Verein nicht auf alles Einfluss haben kann. Nimmt man den Fußballverein Red Bull Leipzig als Beispiel, klaffen Image und Identity weit

³⁶ Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing, 1.Aufl Aachen 2011, S.54f.

³⁷ Kratochvil, Jan: Modernes Marketing, 1.Aufl Aachen 2011, S.55.

³⁸ Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 482.

³⁹ Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 482.

auseinander. Der Verein will sich selbst als zukunftsfähig und sportlich leistungsfähig darstellen und steht zu seiner Transfer- und Finanzpolitik. Die Öffentlichkeit hat allerdings ein anderes Bild. RB Leipzig wird vorgeworfen, den Fußball mit Geld verändern zu wollen. Grund dafür ist der umstrittene Sponsor und Geldgeber Red Bull. Spieler, die bei dem Verein spielen, werden häufig als geldgierig dargestellt und Fußballfans sehen die wahren Werte des Sports durch diese Vereinsformen gefährdet.

6.4 CORPORATE COMMUNICATION

Mit Hilfe der Corporate Communication soll die Corporate Identity des Vereins nach innen und außen umgesetzt und kommuniziert werden. Funktioniert dies nicht, fallen das Image und die Identität auseinander, da der Verein von den Konsumenten anders wahrgenommen wird als beabsichtigt.⁴⁰ Um dies zu verhindern, muss eine einheitliche Strategie entwickelt werden, dessen Struktur sinnvoll und einfach nachzuvollziehen ist.⁴¹ Es gibt zahlreiche Möglichkeiten der Kommunikation, die im Folgenden näher erläutert werden.

6.4.1 VERKAUFSFÖRDERUNG

Häufig werden anstelle der deutschen Begriffe die englischen Bezeichnungen „sales promotion“, „consumer promotion“ oder „merchandising“ genutzt. Merchandising ist hier besonders zu betrachten, da es im Laufe der Zeit einen Begriffswandel durchlaufen hat. So war die ursprüngliche Bedeutung, dass man eine kostenneutrale Abgabe von Werbemitteln an den Endverbraucher getätigt hat. Nun wird der Begriff mit den Bezeichnungen „licensed merchandising“ oder „Licensing“ gleichgesetzt und hat sich als geldbringendes Kommunikationsmittel erwiesen.⁴²

Welche Möglichkeiten der Sales Promotion es gibt, erläutert FREYER in seinem Werk ausführlich. So gibt es zum einen die Verkäuferpromotion. Dieser Bereich umfasst Maßnahmen, die an die eigenen Mitarbeiter und den Handel gerichtet sind. Der Übergang zu den Maßnahmen des Merchandisings ist in den meisten Fällen fließend. In beiden Fällen werden diese Maßnahmen zur Verbesserung der Verkaufsqualifikation und zur Installation von Anreizsystemen genutzt. Hierzu kann man zum Beispiel Schulungsprogramme oder Fortbildungen zählen. Als Anreize gelten Prämien und Boni. Außerdem gibt es die Händlerpromotion, bei der man finanzielle Anreizsysteme einsetzt, um Mitarbeiter zusätzlich zu motivieren. Rabatte, Werbezuschüsse oder Provisionen zählen dazu. Durch diese handelsorientierten, verkaufsfördernden Maßnahmen werden die eigenen Produkte besser verkauft. Des Weiteren spielt die Fülle der materiellen Hilfsmittel eine Rolle. Dazu gehören Deko-

⁴⁰ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Aufl. Berlin 2011, S. 481.

⁴¹ Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S. 47.

⁴² Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Aufl. Berlin 2011, S. 485.

Dienste, Warenmuster oder Display-Material. Marktinformationen und Rundbriefe sind als dritter Punkt zu nennen. Die dritte Form der Sales Promotion ist direkt an den Kunden gerichtet und nennt sich deshalb Verbraucherpromotion. Sie führt über die zuvor genannten händlerunterstützenden Maßnahmen hinaus. Die Verbraucherpromotion findet in den meisten Fällen am Point-of-Sale (PoS) oder am Point-of-Purchase (PoP) statt. Die Grenzen zur Kundenwerbung sind fließend. Als Beispiele sind zu nennen: Kostproben, Gutscheine, Zugaben oder Kombinationsangebote. Eine besondere Form der Verbraucherpromotion ist das Merchandising. Früher war dies nur eine Unterstützung für das Hauptprodukt. Heutzutage ist es zu einem eigenständigen Verkaufsbereich geworden, der sich als profitabel erwiesen hat. Fanartikel-Geschäfte sind aus dem Sport nicht mehr wegzudenken. Die Vereine machen mit dem Merchandising Millionen. Die Clubs betreiben diesen Geschäftsbereich selbst oder veräußern die Rechte als Lizenzen. Der Kunde bringt eine Dienstleistung oder einen Artikel beim Merchandising direkt in Verbindung mit einem Sportler oder einem Verein. Gerade in Mannschaftssportarten wie Fußball oder Basketball ist diese Form am weitesten verbreitet.⁴³

6.4.2 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (PUBLIC RELATIONS)

Da es sich bei der Öffentlichkeitsarbeit um die „Beziehungen zur Öffentlichkeit“ handelt, ist dies das Instrument der Kommunikationspolitik mit dem größten Adressatenkreis.⁴⁴

Öffentlichkeitsarbeit wird auch als „Werben um öffentliches Vertrauen“⁴⁵ oder die „Ausgestaltung und Erhaltung eines (positiven) Images“⁴⁶ aufgefasst. Daraus ergibt sich, dass PR sowohl intern, als auch extern Anwendung finden muss. Es bestehen zwei Grundsätze der PR, die es einzuhalten gilt.

1. „PR is doing right and talking about it“ → Gutes Tun und darüber reden
2. „PR begins at home“ → PR beginnt zu Hause, sprich intern⁴⁷

Anspruchsgruppen von interner PR sind unter anderem: Vorstand, Mitglieder, Trainer, Sportler oder das Verwaltungspersonal. Externe Anspruchsgruppen sind: Medien, Behörden, Multiplikatoren oder Kooperationspartner.⁴⁸

⁴³ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 489-492.

⁴⁴ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 495.

⁴⁵ Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 495.

⁴⁶ Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 495.

⁴⁷ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 496.

⁴⁸ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 496

PR unterscheidet sich von Werbung, indem eher umfeldbezogen agiert wird. Es werden vermehrt allgemeine Image- und Marktforschungsinformationen übermittelt, um für ein gutes Klima zu sorgen. Werbung hingegen richtet sich speziell an Produkte, Veranstaltungen oder Aktionen.⁴⁹

Im Sport ist die Öffentlichkeitsarbeit bereits weit verbreitet. Ein Pressewart ist in den meisten Vereinen längst Standard. Zu den Aufgaben einer guten Öffentlichkeitsarbeit gehören⁵⁰:

1. Informieren bzw. aufklären
2. Auf sich aufmerksam machen und Vertrauen gewinnen
3. Ein gutes Image/Ansehen gewinnen
4. Sich verständlich machen
5. Abwehr von negativen Dingen
6. Kontaktpflege nach innen und außen

Der Landessportbund (LSB) Baden-Württemberg veröffentlichte im Jahr 1983 eine Auflistung von Maßnahmen, die ein Verein zur Erfüllung seiner Ziele ergreifen kann. Diese sollten ideenreich sein, einen Imagetransfer liefern und den Bekanntheitsgrad erhöhen.

1. Tag der offenen Tür
2. Einladung von bekannten Sportlern und Moderatoren
3. Vorstellungsaktionen bei anderen Festen
4. Gestaltung eines Faltblatts
5. Vorträge in z.B. Schulen⁵¹

Diese Möglichkeiten sind aufgrund der Jahreszahl, in der sie veröffentlicht wurden, längst überholt und modernisiert worden. Auf diese klassischen Maßnahmen sollte ein Verein dennoch nicht verzichten, da sie in der Umsetzung kostengünstig und effektiv sind.

KRATOCHVIL⁵² skizziert in seinem Buch eine etwas modernere Sicht der Möglichkeiten von Öffentlichkeitsarbeit. So führt er hier den Begriff „Guerilla Marketing“ an, das in vier Bereiche unterteilt werden kann.

- 1) Sensation Marketing: z.B. Tennisspiel auf dem Dach eines Wolkenkratzers
- 2) Virales Marketing: z.B. ein Fußballer zeigt einen außergewöhnlichen Trick, der in einem Clip über das Internet verbreitet wird
- 3) Ambient Marketing: z.B. Sticker auf Toiletten, Gratispostkarten

⁴⁹ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 497.

⁵⁰ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 499.

⁵¹ Vgl. Schweitzer, M.; Conzelmann, G.: Ergebnisbericht zur Untersuchung „Führung von Großvereinen“, Filderstadt 1983, S. 27

⁵² Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S. 48.

4) Ambush Marketing: Luftbanner über Großveranstaltungen

6.4.3 WERBUNG IM SPORT

Enger und weiter Begriff der Sportwerbung⁵³:

- „Sportwerbung im engeren Sinn verwendet den Sport als kommunikationspolitisches Medium, um Werbebotschaften von Unternehmen an Zielgruppen zu übermitteln.“
- Sportwerbung im weiteren Sinn ist Werbung für und mit dem Sport.“

Da die Betrachtung aus Sicht des Unternehmens für diese Arbeit keine übergeordnete Rolle spielt, wird die Verfasserin sich nur auf den Sport als Werbetreibenden konzentrieren. Dazu zählen insbesondere Vereine, Verbände oder Einzelsportler. Das beworbene Produkt ist die Ausübung einer Sportart, die Mitgliedschaft oder das Zuschauen. Als Werbemittel können hier traditionelle Werbeformen wie zum Beispiel Plakate, Anzeigen oder Prospekte genutzt werden. Des Weiteren kann man die Sportberichterstattung in Form von Interviews oder Übertragungen in den Medien als Werbeform nutzen.

Bekannte Formen der Sportwerbung im engeren Sinne sind zum Beispiel:

1. Werbung mit Sportlern (Testimonialwerbung),
2. Werbung bei Sportveranstaltungen,
 - a. Bandenwerbung
 - b. Sponsoring von Veranstaltungen
 - c. Werbepakete (z.B. Programmheftwerbung, Fahnenwerbung etc.)
3. Werbung auf Sportausrüstung
 - a. Trikotwerbung
4. Werbung mit Titeln und Prädikaten,
 - a. „Offizieller Ausrüster oder Lieferant...“
5. Werbung mit Namensrechten
 - a. Veranstaltungsnamen (z.B. Lufthansa German Open)
 - b. Vereinsnamen (z.B. Red Bull Leipzig)
 - c. Sportstättennamen (z.B. Signal Iduna Park)⁵⁴

6.4.4 EVENTMARKETING

Auf der einen Seite steht das Marketing von Events oder auch „Event-Marketing“. Hierbei werden Veranstaltungen inszeniert und ist die Sicht des Sports. So ist die Vorbereitung, Planung, Organisation, Durchführung/Realisierung und Vermarktung interessant. Da viele Events allerdings einmalig oder selten sind, können sie nicht direkt als permanente Marketing-Maßnahme gesehen werden. Häufig ist es der Fall, dass die

⁵³ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 517.

⁵⁴ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 521.

Vorbereitungsphase viel mehr Zeit in Anspruch nimmt als die eigentliche Veranstaltung.⁵⁵

Auf der anderen Seite stehen die „Marketing-Events“, die sich als Marketing durch bzw. mit Hilfe von Events verstehen. Hierbei wird der „instrumentelle“ Charakter der Sport-Events betont. Unternehmen sehen die Veranstaltungen demnach als neues Instrument der Kommunikationspolitik. Nicht nur sportliche Veranstaltungen wie Fußballspiele o.ä., sondern auch Kongresse oder Ausstellungen zählen dazu. Hierbei steht nicht das Event selbst im Vordergrund, sondern andere Ziele, die das Unternehmen verfolgt. Das können zum Beispiel Kundenbindung, Mitarbeitermotivation oder Imagetransfer sein. Ein Unternehmen kann beispielsweise seinen besten Mitarbeitern die Eintrittskarten für ein Fußballspiel schenken oder seine Geschäftspartner in die Firmenloge einladen.⁵⁶

6.4.5 NEUE MEDIEN

Die neuen und sozialen Medien nehmen einen wichtigen und großen Teil in ein. Mit den neuen Medien kann man gleichzeitig viele Menschen und unterschiedliche Anspruchsgruppen ansprechen. Die Nutzung von sozialen Medien ist kostengünstig und hat eine hohe Reichweite. Dennoch ergeben sich natürlich auch Risiken die vom Verein schwer steuerbar sind. Shitstorms, Trolls oder Viren können kaum vermieden werden. Die Chancen, die sich durch die sozialen Netzwerke ergeben, überwiegen allerdings.

So können Arbeitsprozesse erleichtert werden. Durch Dienste wie Dropbox können Dateien ausgetauscht werden. Außerdem kann man Online-Profile der Spieler einstellen, die für jeden Mitarbeiter einzusehen sind. Soziale Netzwerke wie Facebook helfen dabei, Informationen zu streuen und Anspruchsgruppen zu unterhalten. Ist ein Verein crossmedial vertreten, verbessert sich die Auffindbarkeit im Netz und erhöht die Chance User auf sich aufmerksam werden. Des Weiteren kann man im Bereich der Onlinewerbung ein effektives Controlling durchführen. Die meisten Werte sind messbar und man kann den Streuverlust verringern, indem man seine Werbung online zielgerichtet einsetzt.

Ein besonderer Vorteil der Onlinemedien ist das Virale Marketing. Hier kann man durch das Einbringen eines originellen Beitrags eine sehr breite Masse erreichen. Der Post wird von Multiplikatoren weiterverbreitet und verselbstständigt sich. Anstatt für eine hohe Reichweite viel Geld zu investieren, ist dies eine nahezu kostenlose Möglichkeit, viele Menschen zu

⁵⁵ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 549f.

⁵⁶ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S. 551.

erreichen. Außerdem steigt das Vertrauen in die Botschaft oder das Produkt, wenn es einem User von einem Freund empfohlen wird.⁵⁷

Die Website hat sich heutzutage zu einer unverzichtbaren Onlinemaßnahme entwickelt. Hier kann ein Verein über Ergebnisse, Mannschaften, Neuigkeiten oder Veranstaltungen informieren und viele Hintergrundinformationen einbinden. Die Website ist der Knotenpunkt zwischen den Sozialen Netzwerken und ist die wichtigste Darstellungsplattform. Durch die gestiegenen Ansprüche der User haben sich auch das Layout und die Funktionsweise der Internetseiten von Vereinen stark weiterentwickelt. Früher waren die Seiten statisch und dienten fast ausschließlich zur Kontaktaufnahme. Heutzutage sind Routen zum Stadion eingebunden und Videos oder Bildergalerien sorgen für den Entertainmentfaktor.⁵⁸ Doch was genau sollte ein Verein bei der Errichtung und Pflege der Website beachten?⁵⁹

Gliederung	Gängige Standards der Branche nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Automatismen und instinktive Navigation der User beachten
Design	Corporate Identity des Vereins beachten Keine Überfrachtung Standards bei Schriftart oder Farben beachten
Technische Anforderungen	Nicht mit Inhalten überladen Keine großen Datenmengen Mobile Devices beachten
Redaktion und Pflege	Nicht mit Inhalten überladen Keine großen Datenmengen Mobile Devices beachten
Suchmaschinenoptimierung	Ranking in den Suchmaschinen verbessern Geeignete Suchbegriffe oder Backlinks verbessern das Ranking

Tabelle 3: Checkliste Website-Gestaltung (Quelle: Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S. 120-126)

Weitere Onlinemarketing-Maßnahmen sind: Facebook, Twitter, Xing, YouTube, Google+, Instagram sowie Sport-Netzwerke (fupa.net, fußball.de o.a.).

⁵⁷ Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S. 97-103.

⁵⁸ Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S.109.

⁵⁹ Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S. 120-126.

6.4.6 SPONSORING

„Sponsoring umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen und Know-How durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Kommunikationspolitik zu erreichen“⁶⁰

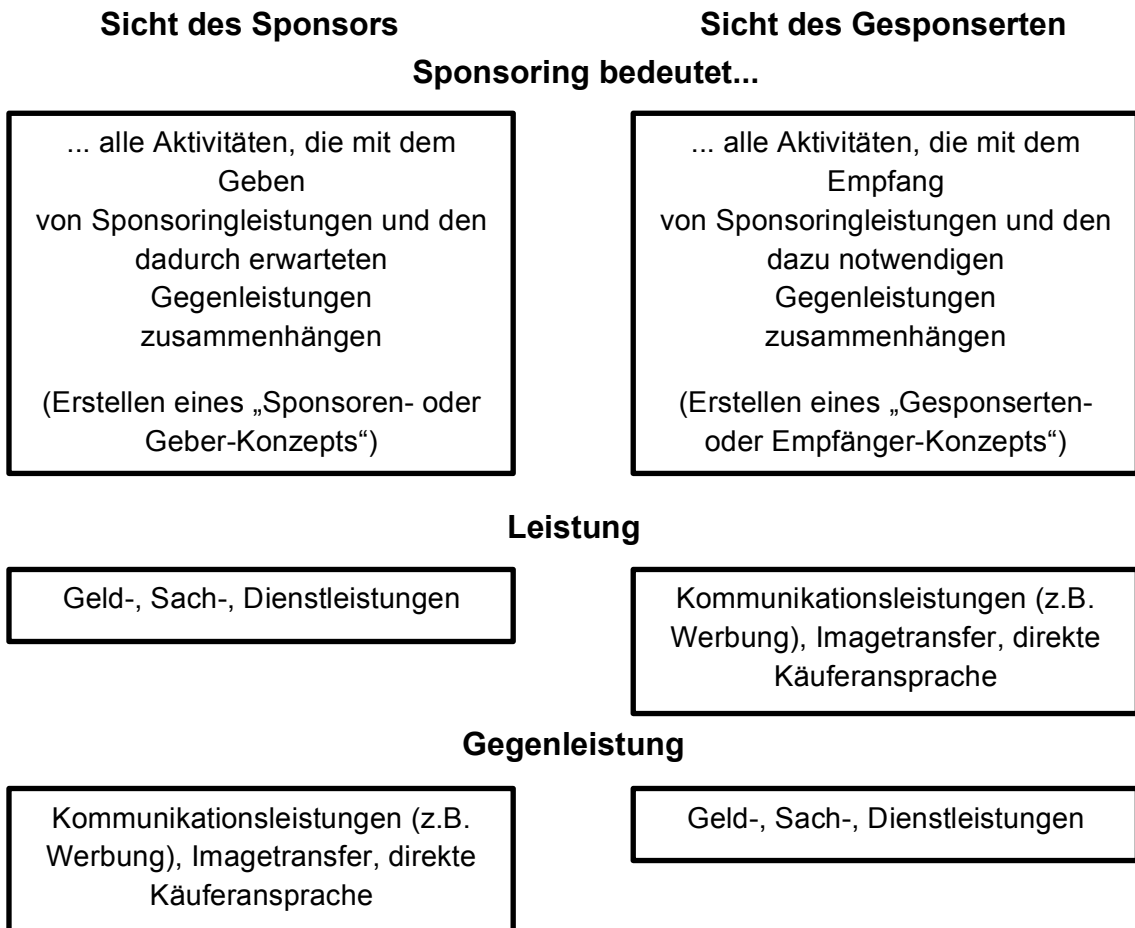


Abbildung 5: Zwei Blickwinkel des Sponsoring (Quelle: Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S.559)

Neben dem Sponsor und dem Gesponserten sind auch sogenannte Sponsoringagenturen, die Medien und die Käufer am Sponsoring beteiligt.⁶¹

Beide Seiten müssen sich in einer Sponsoring-Beziehung an gewissen Regeln halten. Dazu zählt unter anderem das Einhalten von Leistung und Gegenleistung oder das offene Nehmen und Geben. Besonders ein

⁶⁰ Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing, 12. Aufl. Wiesbaden 2015, S.680.

⁶¹ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S.560.

langfristiges und dauerhaftes Sponsoring ist anzustreben, da es das Vertrauen erhöht oder eine langfristige finanzielle Planung ermöglicht.⁶²

Beide Parteien des Sponsorships müssen darauf achten, dass die Gegenseite zur eigenen Corporate Identity passt. In der Werbewirtschaft spricht man in diesem Fall von „Affinität“ als Verbindung zwischen Sportart und Vereins(image).⁶³ Bei der Auswahl des Sponsors sollte man sich folgende Fragen stellen:

- „Passen das Wirtschafts- und Sportprodukt zusammen?
- Passt das Image?
- Interessieren sich die Vereinsmitglieder/Zuschauer für dieses Produkt/Unternehmen?
- Reichweite: Wie oft bekommen die Mitglieder Kontakt mit diesem Produkt/Unternehmen? Sind regionale und überregionale Zielsetzung von Verein und Sponsor in Übereinstimmung?
- Stimmen die Möglichkeiten des Sports mit den Werbe- und Marketingzeilen des Unternehmens überein?“⁶⁴

6.4.7 WERBEKONTROLLE

Als letzte Phase der Kommunikationspolitik steht das Controlling. Hier wird der Erfolg der Werbemaßnahmen gemessen und ausgewertet, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Den Erfolg kann man entweder an konkreten Zahlen, wie „Gefällt-mir“-Angaben, oder an Mitgliederzahlen messen. Man muss zwischen messbaren und nicht-messbaren Zielen unterscheiden. Will ein Verein beispielsweise sein Image verbessern, muss er auf eine Befragung zurückgreifen, um den Erfolg zu kontrollieren. Bei Absatzmengen ist dies einfacher. Da Vereine häufig nicht über viele Finanzmittel verfügen, sollte man eine Werbekostenkontrolle durchführen. Hierbei vergleicht man die „Soll-Werbekosten“ und die „Ist-Werbekosten“.⁶⁵

7 PERSONALPOLITIK

7.1 DEFINITION

„Sämtliche grundsätzlichen Entscheidungen in einem Unternehmen, die das gesamte Personal berühren. Daraus folgt ein nur geringer Konkretisierungsgrad, d.h., sie ist i.d.R. nicht direkt in zu realisierende Handlungen umzusetzen. [...] Die Personalpolitik leitet sich aus den

⁶² Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S.561f.

⁶³ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S.586.

⁶⁴ Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4.Aufl. Berlin 2011, S.587.

⁶⁵ Vgl. Fendt, Jochen; Schröter, Dirk: Qualifizierung im Sport – Marketing im Sportverein, Duisburg 2011, S.22.

Grundsätzen der allgemeinen Unternehmenspolitik sowie den Unternehmenszielen ab, die wiederum in eine bestimmte Unternehmenskultur eingebettet sind; [...]. In der praktischen Umsetzung der Personalpolitik kommt es aber zu Interessenkonflikten zwischen Unternehmensleitung (Streben nach Gewinnmaximierung als generelles Unternehmensziel) und Arbeitnehmern bzw. deren Vertretern, den Betriebsräten (Streben nach Arbeitsplatzergänzung und hohem Einkommen). [...] Die Personalpolitik ist einerseits Teil der betrieblichen Personalwirtschaft. Andererseits ist sie ein Teil der Unternehmenspolitik und damit mit den anderen Teilgebieten der Unternehmenspolitik eng verbunden. Als Teil der Unternehmenspolitik gehören zur Personalpolitik alle struktur- und ablaufbestimmenden Entscheidungen über die Unternehmensziele und deren Mittel im Bereich der Personalwirtschaft. Die betriebliche Personalpolitik umfasst dabei diejenigen Ziel- und Mittelentscheidungen, die die wechselseitigen Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Belegschaft, zwischen den Mitarbeitern untereinander und zwischen den Mitarbeitern und ihrem Arbeitsplatz gestalten. Zu der betrieblichen Personalpolitik gehören insbesondere die Festlegung der Entgeltspolitik und der Beförderungspolitik, aber auch Fragen der betrieblichen Erfolgsbeteiligung, der betrieblichen Altersversorgung und der betrieblichen Mitbestimmung.“⁶⁶

7.2 PERSONALPOLITIK IM VEREIN

Im Vereinsrecht ist es vorgeschrieben ehrenamtliche Mitarbeiter in einem Verein anzustellen. Ehrenämter haben in den verschiedenen Organen und Gremien „Sitz und Stimme“ und können bei Entscheidungen mitbestimmen. Die ehrenamtliche Arbeit in Vereinen ist unentgeltlich und freiwillig. Für vereinsbasierten Sport entstehen keine Löhne oder Aufwandsentschädigungen zahlen müssen. Diese ehrenamtlichen Aufgaben werden demokratisch bestimmt. Vorstandsmitglieder sind von der Mitgliederversammlung zu wählen. Betrachtet man die Ehrenamtlichkeit aus Sicht der Vereine, so spielt die Fachkompetenz eher eine untergeordnete Rolle. Häufig zählt die Persönlichkeit und ob diese zu den Vereinszielen und der Identität des Sportvereins passt. Selbstverständlich gibt es aber auch hier Ausnahmen. Der gewählte Kassenwart sollte sich auf diesem Gebiet auskennen. Die ehrenamtliche Mitarbeit in einem Verein wird nicht bezahlt, sondern häufig mit anderen Aufwandsentschädigungen mit symbolträchtigem Charakter belohnt. So gibt es beispielsweise Urkunden oder freien Eintritt zu den Spielen. Es spielt eine entscheidende Rolle, dass die verschiedenen Ehrenämter eng zusammenarbeiten und gut kooperieren. Häufig sind in Vereinen Entscheidungen von unterschiedlichen Arbeitsgruppen zu treffen. Da ehrenamtliche Mitarbeiter nicht verpflichtet sind, zu Sitzungen zu erscheinen, werden Entscheidungen häufig fernmündlich oder in gesonderten Treffen getroffen.

⁶⁶ o. V. o. J.: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/personalpolitik/personalpolitik.htm> (Abruf: 03.06.2015).

Auf der anderen Seite gibt es in Vereinen hauptberufliche Mitarbeiter. Dies ist vor allem bei größeren Sportvereinen mit besseren finanziellen Möglichkeiten der Fall. Gerade dort verlangen die Anspruchsgruppen einen professionellen und reibungslosen Ablauf in der Verwaltung, der nicht allein von freiwilligen Mitarbeitern gewährleistet werden kann. Mit dem entsprechenden Fachwissen sollen Hauptberufler die Qualifikationen und das Know-How der ehrenamtlichen Mitarbeiter ergänzen, aber nicht ersetzen. „Hauptberufliche Mitarbeiter fungieren als Zuarbeiter und ‚verlängerte‘ Arme des Ehrenamts, während formale Entscheidungsmacht ausschließlich den in Ämter berufenen Ehrenamtlichen zusteht.“⁶⁷ Da die ehrenamtlichen Mitarbeiter in den Gremien die Entscheidungen der hauptberuflichen Mitarbeiter widerrufen können, verbirgt sich in dieser Form natürlich ein gewisses Konfliktpotenzial. Allerdings herrscht zwischen den ehrenamtlichen und den hauptberuflichen Mitarbeitern ein Abhängigkeitsverhältnis. Dieses entsteht durch die Unterschiede in Entscheidungsmacht und Expertise.

Selbstverständlich ist kein Verein auf die Einstellung von hauptberuflichen Mitarbeitern angewiesen. Sollten besondere Umstände dies aber notwendig machen, gibt es einige Qualifikations- und Kompetenzanforderungen, die FAHRNER⁶⁸ auflistet und näher beschreibt. Besondere Unterstützung sollen diese Mitarbeiter dem Ehrenamt in Management und Verwaltung bieten. Mit ihrem Know-How sollen sie die ehrenamtlichen Mitarbeiter entlasten und sie vor Überbelastung schützen. Fachliche Qualifikationen spielen auch eine Rolle. So sollte ein ehrenamtlicher Mitarbeiter bereits Erfahrungen in dem Bereich Strategieentwicklung haben, betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse besitzen oder schon sportartspezifische Erfahrungen mitbringen. Um einen reibungslosen Entscheidungsprozess gewährleisten zu können, müssen hauptberufliche Mitarbeiter vertrauenswürdig sein und den Informationsfluss zwischen den Gremien und Führungspersonen vereinfachen und steuern können. Ist etwa der Geschäftsführer des Vereins ein hauptberuflicher Mitarbeiter, so werden ihm kommunikative Aufgaben zugeschrieben. Sie sind im Verein ständig präsent und fungieren als Anlaufstelle für die Mitglieder bei Fragen oder Anliegen. Man kann sie als Bindeglied zwischen Vereinsführung und Mitgliedern sehen, da sie durch ihre Position die Belange der Mitglieder leicht an die Führungsetage herantragen können.⁶⁹

7.3 ZUKUNFT VON PERSONALPOLITIK IM VEREIN

Warum ein Verein in Zukunft vermehrt auf sein Mitarbeitermanagement achten und darin Zeit und Geld investieren sollte, begründet WADSACK anhand von drei Argumenten. Immer häufiger werden sportspezifische Qualifikationen in Form von Hochschulabschlüssen oder Ausbildungsberufen angeboten und üben Druck auf die Sportbranche aus. Das Angebot an qualifizierten

⁶⁷ Fahrner, Marcel: Grundlagen des Sportmanagements, 1. Aufl. München, 2012, S. 92.

⁶⁸ Fahrner, Marcel: Grundlagen des Sportmanagements, 1. Aufl. München, 2012, S. 93.

⁶⁹ Vgl. Fahrner, Marcel: Grundlagen des Sportmanagements, 1. Aufl. München, 2012, S. 89-93.

Mitarbeitern wird wachsen und die Vereine sind gezwungen, eventuell auch von Seiten der Politik, entsprechende Arbeitsplätze zu schaffen. Des Weiteren wächst das Angebot an kommerziellen Services. Die Beratung fällt in diesem Fall in die Hände von qualifizierten Mitarbeitern. Immer mehr Vereine richten Servicestellen ein, die ebenfalls von Personen besetzt werden müssen, die über eine Expertise verfügen. Die Anforderungen des Kunden wachsen und müssen von den qualifizierten Mitarbeitern erfüllt werden, um als Verein weiter zukunfts- und konkurrenzfähig zu bleiben.⁷⁰

8 AUSSTATTUNGSPOLITIK

„Die physische Erscheinung meint alle Details, die für die Gestaltung des Sportangebots eine Rolle spielen. Da diese Details für viele selbstverständlich geworden sind und nicht mehr in Frage gestellt werden, verdienen sie eine besondere Beachtung und müssen regelmäßig überprüft werden.“⁷¹

Zur Ausstattungspolitik gehören zum Beispiel:

- Konzeption und Errichtung von Gebäuden wie zum Beispiel Medienräume, Sporteinrichtungen etc.
- Gestaltung von Räumlichkeiten und Szenarien wie zum Beispiel Fanshop oder Museum
- Präsentationseinrichtungen wie zum Beispiel Messedisplays oder Medienraum⁷²
- Sportbekleidung
- Trainingsgeräte und sonstiges Equipment
- Sportplätze
- Büroräume

Eine Sportanlage muss nicht nur schön aussehen, sondern dem sportlichen, funktionalen Zweck dienen. So sollte die Ausstattungspolitik auf die Trends achten und modern sein. Schließlich entwickeln sich die Technik und die geforderte Ausstattung weiter und ein Verein muss sich diesen anpassen. Die Ausstattung des Vereins oder der Bau und Erhalt von Sportanlagen ist mit hohen Kosten verbunden. So spielt die Langlebigkeit eine wichtige Rolle und sollte zum Verein und dessen Philosophie passen. Neben der Funktionalität für die Ausübung des Sports sind auch die Sicherheitsmaßnahmen zu beachten. Die Infrastruktur ist für einen Verein essentiell. Haben die Sportler oder Zuschauer Schwierigkeiten, die Anlage mit Bus, Bahn oder dem Auto zu erreichen, sinken neben dem Image des Vereins auch die Einnahmen durch

⁷⁰ Vgl. Wadsack, Ronald (2004): Mitarbeitermanagement im Sport. In: Krüger, Arnd/ Dreyer, Axel (Hg.): Sportmanagement. 1. Auflage. München, S. 139.

⁷¹ Weyand, Isabelle (2015): Ausstattungspolitik. In: <http://dfb.vibss.de/marketing/gestaltung-realisierung/ausstattungspolitik/was-bedeutet-die-ausstattungspolitik-fuer-den-verein/> (Abruf: 15.05.2015)

⁷² Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S. 55-59.

Eintrittsgelder. Deshalb sollte ein Sportverein mit Bedacht wählen, an welchem Standort er ein Gebäude errichten möchte.⁷³

Die Anlage eines Sportvereins wird in den meisten Fällen als zentraler Ort für die Geschäftsführung, Öffentlichkeitsarbeit und das Vereinsleben gesehen. Das Gelände ist ein „fester, mit Emotionen beladener Bestandteil“ für das sportliche Erlebnis und ruft beim Sportler Widerstandsfähigkeit und Zusammenhalt sowie Herrschaftsanspruch hervor.⁷⁴ Gründe die Ausstattungspolitik zu pflegen sind:

- „Verbesserung des Vereinsimages
- Aufmerksamkeit wird erzeugt (z.B. bei Nichtmitgliedern, Sponsoren)
- Gute Atmosphäre und Stimmung im Verein
- Mehr Spaß am Sport
- Mitgliederbindung
- Signalwirkung für neue Mitglieder
- Identifikation mit dem Verein
- Schöne Räume, neue Gestaltung als Themen für die Öffentlichkeitsarbeit“⁷⁵

Gerade in kommunalen Sportvereinen ist die Ausstattungspolitik ein schwieriges Thema, da die finanziellen Mittel begrenzt sind und die Vereine deshalb auf städtische Sportanlagen zurückgreifen müssen. Dennoch versuchen sie ihre Sportstätten weitestgehend zu individualisieren und der Identität des Vereins anzupassen.

Sportstätten und deren Einrichtung können das Image und die Philosophie des Vereins unterstützen. Der Zuschauer verbindet das sportliche Ereignis mit der Sportstätte selbst und kann Gefühle oder Emotionen direkt zuordnen und mit dem Ort verbinden. Was unbedingt dazu gehört⁷⁶:

- Funktionsbedingte Elemente wie z.B. Flutlicht oder der Rasen
- Einhaltung von Sicherheitsvorgaben
- Technische Kriterien für z.B. Klimatisierung oder Elektrizität müssen eingehalten werden
- Sollte zur Vereinsphilosophie passen
- Zuschauer und Sportler sollten sich mit der Sportstätte identifizieren können
- „Heimisches“ Wohlbefinden bei allen Anspruchsgruppen

⁷³ Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S. 55-59.

⁷⁴ Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing für Sportvereine – Ein Praxishandbuch, 1. Aufl. Aachen 2011, S. 55-59.

⁷⁵ Weyand, Isabelle (2015): Ausstattungspolitik. In: <http://dfb.vibss.de/marketing/gestaltung-realisierung/ausstattungspolitik/was-bedeutet-die-ausstattungspolitik-fuer-den-verein/> (Abruf: 15.05.2015)

⁷⁶ Vgl. Kratochvil, Jan: Modernes Marketing, 1.Aufl Aachen 2011, S.55-58

9 PROZESSPOLITIK

Die Prozesspolitik „stellt darauf ab, dass Sportmarketing als zeitorientierter dynamischer Prozess zu verstehen ist. Dies erfordert die Gestaltung des Kontakt- und Kommunikationsprozesses zwischen Sportkunden und Sportdienstleister über einen längeren Zeitraum.“⁷⁷

Sie gibt den Hinweis, dass Marketing kein einmaliges und statisches Ereignis in einem Verein ist, sondern ein zeitorientierter, wechselseitiger und dynamischer Prozess. Das heißt, dass sich Marketing stetig entwickelt, die Maßnahmen unterschiedlicher Art sein können, je nachdem, welches Vereinsziel gewählt wurde. Die beschriebene Marketing-Management-Methode eignet sich, um die notwendigen Prozesse zu beschreiben. Die einzelnen Phasen der Methode können nacheinander oder parallel ablaufen und sich wiederholen.

Es sind also viele verschiedene Prozesse denkbar, abhängig von der Situation des Vereins und dem gewünschten Marketing. Ferner versteht es sich daher von selbst, dass es vor der Einführung des Marketingprozesses klar sein muss, wer sich im Verein an diesem Prozess beteiligt und diesen voranbringt. Sinnvoll ist ein feststehender Personenkreis, der sich dafür verantwortlich fühlt. Zur Prozesspolitik im Marketing zählt auch das bisher betriebene Marketing in Frage zu stellen sowie Ziele und Strategien zu überprüfen, also "Marketing-Kontrolle" vorzunehmen.

Im Dienstleistungssektor spricht man vom Dienstleistungsprozess, der sich wie folgt definieren lässt: „Abfolge von Aktivitäten (Prozess), durch die eine Dienstleistung erbracht wird.“⁷⁸ Der Ablauf und die Gestaltung dieser Prozesse werden im operativen Dienstleistungsmanagement vorgenommen. Für die Darstellung, Analyse und Optimierung, greift man häufig auf das Konzept des „Service Blueprint“ zurück. Dies ist eine Blaupause, die die verschiedenen Kontaktpunkte zwischen dem Konsumenten und dem Anbieter beschreibt. Es gibt hierbei eine für den Kunden sichtbare Linie, die „line of visibility“, aber auch eine Reihe von anderen Leistungen die vor- oder nachgelagert sind und nicht direkt für den Kunden sichtbar sind.⁷⁹

⁷⁷ Freyer, Walter (2004): Grundlagen des Sport-Marketing. In: Krüger, Arnd/ Dreyer, Axel: Sportmanagement, 1. Auflage. München, S. 49.

⁷⁸ o.J. o.V. In: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/dienstleistungsprozess/dienstleistungsprozess.htm> (Abruf: 07.06.2015)

⁷⁹ Vgl. Freyer, Walter: Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, 4. Aufl. Berlin 2011, S. 303.

In Anlehnung an dieses Modell entwickelte die Verfasserin eine Blaupause für einen Sportverein im Bereich Amateurfußball.

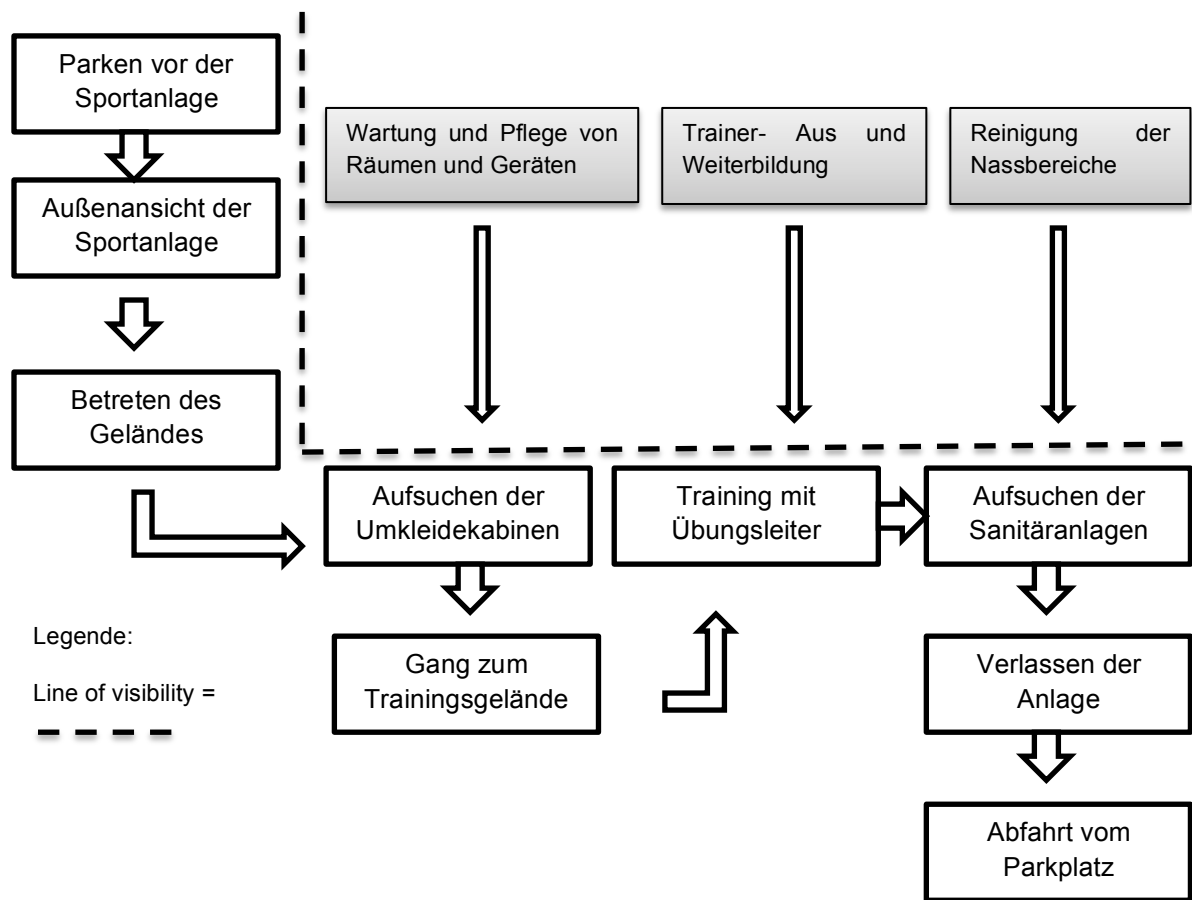


Abbildung 6: Blueprinting im Sportverein (Quelle: In Anlehnung an Woratschek, Herbert: Dienstleistungsqualität im Sport, in: Professionalisierung im Sportmanagement, o.O. 1999, S. 206)

Mit Hilfe des Service-Blueprints ist es für den Anbieter der Dienstleistung möglich, die einzelnen Schritte genau zu verfolgen, zu analysieren und ggf. zu verbessern. Die Blueprints helfen, die kritischen Stellen zu identifizieren und die Qualität zu gewährleisten. Kommen neue Mitarbeiter in das Unternehmen, können sie die Blaupause als ersten Anhaltspunkt und Hilfestellung nutzen, um die Abläufe und Strukturen kennenzulernen. Außerdem spielt das Modell auch im Controlling eine Rolle da man einzelne Teilschritte und Prozesse gesondert betrachten und bewerten kann.⁸⁰

⁸⁰ Vgl. Walsh, G.; Deseniss A.; Kilian Th.: Marketing – Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies“, o.O 2009, S. 24.

10 KURZDARSTELLUNG TuS HALTERN AM SEE E.V.

Der 01. November 1882 gilt als Gründungstag des TuS Haltern. Geprägt war das Vereinsleben zu Beginn vom Turnsport. Im Jahr 1912 wurde der erste dauerhafte Fußballverein „Edelweiß“ gegründet. Die gewählten Vereinsfarben Schwarz und Weiß werden noch heute von den Spielern des TuS Haltern am See getragen werden. 1937 wurde der Name des TuS ins Vereinsregister des Amtsgerichts eingetragen. Der vollständige Name lautet „Turn- und Sportverein Haltern von 1882“. Ein Jahr nach Ende des Ersten Weltkriegs nahmen die Fußballer den Meisterschaftsbetrieb in der Kreisklasse wieder auf. Anfang der 1950er-Jahre wurde die Stauseekampfbahn gebaut, die heute noch Austragungsort der Heimspiele des TuS Haltern am See ist. Ein zweiter Sportplatz und neue Kabinen vergrößerten die Sportstätte. Derzeit umfasst die Fußballabteilung fünf Seniorenteams und 15 Jugendmannschaften. Des Weiteren gibt es beim TuS eine integrative Fußballmannschaft. Nach der Umbenennung der Stadt Haltern in Haltern am See entschied sich auch der Verein kurze Zeit später die Ergänzung „am See“ zu seinem Vereinsnamen hinzuzufügen.⁸¹

Die Finanzierung des Vereins erlebte einen Umbruch mit der Ära Christoph Metzelder. Der TuS Haltern am See hatte im Jahr 2007 rund 17.000 Euro Schulden und stand kurz vor der Insolvenz⁸². Metzelder, der selbst in der Jugend des TuS gespielt hatte, wollte seinem Heimatverein helfen und gab ihm zweckgebundenes Geld, tilgte die Schulden und steigerte den Etat auf mehr als 100.000 Euro im Jahr. Metzelder selbst sieht sich aber weder als Investor noch als Mäzen, denn das von ihm investierte Geld ist ein Darlehen mit klaren Forderungen und nicht „geschenkt“.⁸³

10.1 POSITIONIERUNG

Der TuS Haltern am See versteht sich als Ausbildungsverein, „der den sportlichen Erfolg langfristig über eine individuelle und sportliche Förderung leistungsbereiter Perspektivspieler und junger Trainertalente erreichen möchte“.⁸⁴ Spaß am Sport und die Entwicklung der Spielerpersönlichkeit stehen im Mittelpunkt. Die Vermittlung, das Einüben und das Perfektionieren der verschiedenen altersspezifischen, technischen und taktischen Grundtechniken stehen unter der Kernbotschaft: „Heute bereits für die Zukunft

⁸¹ Vgl. o.V. (o.J.): 100 Jahre TuS Haltern – Die Geschichte von 1882 bis 1982. In: <http://www.tus-haltern.de/site/der-verein/100-jahre-tus-haltern-die-geschichte-von-1882-bis-1982> (Abruf: 05.06.2015)

⁸² interne Dokumente des TuS Haltern am See

⁸³ Vgl. Meininghaus, Felix (2008): Zwischen Investor und Mäzen, in: fr-online.de

⁸⁴ o.V. o.J.: Jugendkonzeption. In: <http://www.tus-haltern.de/fussballjugend/jugendkonzeption> (Abruf: 05.06.2015)

trainieren.“⁸⁵ Das Leitbild des TuS Haltern am See ist: „TuS als Aushängeschild in der Region!“⁸⁶

10.2 MARKENZIELSCHEIBE

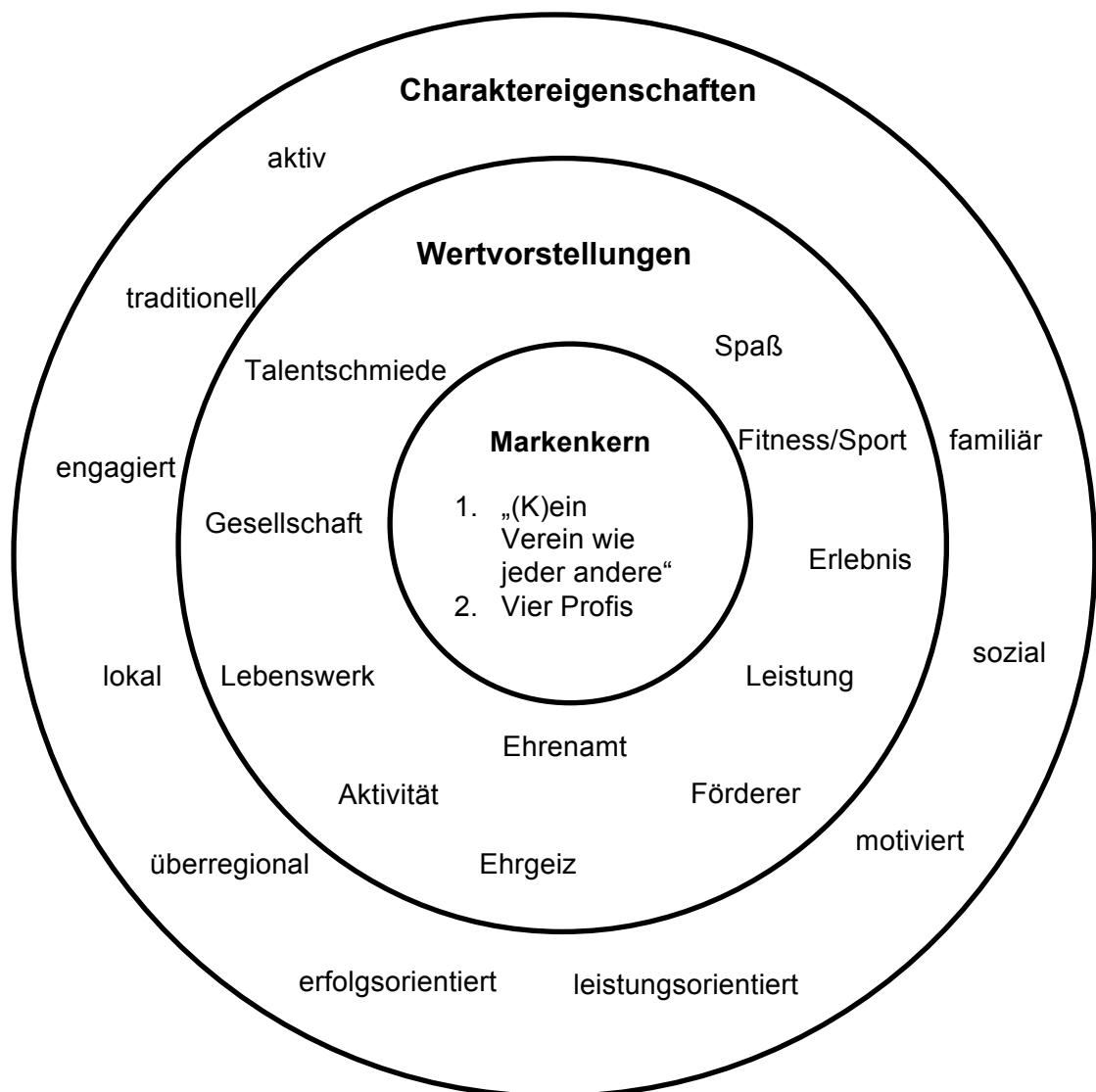


Abbildung 7: Markenzielscheibe TuS Haltern am See

10.3 ZIELE⁸⁷

- Haushaltssicherung
- Spaß am Sport
- Verbesserung der Homepage
- Mehr Zuschauer bei den Heimspielen
- Social Media: Zahl der „Fans“ erhöhen
- Vermarktung der Mannschaften weiterentwickeln

⁸⁵ o.V. o.J.: Jugendkonzeption. In: <http://www.tus-haltern.de/fussballjugend/jugendkonzeption> (Abruf: 05.06.2015)

⁸⁶ Power-Point Präsentation des TuS Haltern am See im Rahmen der Jahreshauptversammlung 2008

⁸⁷ interne Datenbank des TuS Haltern am See

11 PRODUKTPOLITIK TUS HALTERN AM SEE

Die Produktpolitik des TuS Haltern am See unterteilt sich in immaterielle und materielle Produkte. Das Hauptprodukt ist das Angebot von Sport und somit eine Dienstleistung. Im Besonderen nimmt die Verfasserin hier Bezug auf das Fußballtraining. Die Fußballabteilung unterteilt sich in die Bereiche: Senioren, Jugendmannschaften und integratives Team. Außerdem bietet der TuS neben dem Training für die Mitglieder auch Feriencamps oder Sichtungstrainings an, die von externen Interessenten besucht werden können.⁸⁸ Der Jugendbereich ist das wichtigste „Produkt“ des Vereins und wird als „Talentschmiede“ bezeichnet. Der Verein legt vermehrt Wert auf die Ausbildung von Fußballern und Trainern und fördert vor allem die jungen Talente. Dieser Bereich wird besonders vermarktet. Bei Sichtungstrainings oder speziellen Trainingseinheiten sollen die besten Spieler entdeckt und weiter gefördert werden. Neben dem Kernprodukt: „Angebot von Sport“ gibt es zusätzliche Leistungen des Vereins. Dazu zählen auch verschiedene Fitnessangebote. So besuchen die Teams beispielsweise ein Fitnessstudio zur Saisonvorbereitung. Neben dem Kernprodukt sind aber auch Zusatzleistungen wie Gesellschaft, Spaß oder Aktivität beim TuS wahrnehmbar. Neben der Förderung von sportlichem Talent ist die persönliche Weiterentwicklung in der Reife eine Aufgabe, die der Verein sich gestellt hat. Die oben genannten immateriellen Produkte werden ergänzt durch das materielle Angebot des TuS Haltern am See. Es gibt eine Auswahl an Merchandising-Produkte zu kaufen. Diese steigern das Zugehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Verein.

12 PREISPOLITIK TUS HALTERN AM SEE

Der TuS Haltern am See bietet verschiedene Varianten der Mitgliedsbeiträge an. So kann man sowohl im gesamten Verein Mitglied werden als auch nur in der Fußballabteilung. Die Mitgliedsbeiträge machen rund 40 bis 50 Prozent der Einnahmen des Vereins aus. Die Staffelung der monatlichen Mitgliedsbeiträge für den Gesamtverein sieht wie folgt aus:

Altersgruppe	Mitgliedsbeitrag
Kinder (0-14 Jahre)	5,00 Euro
Jugendliche (14-18 Jahre)	6,00 Euro
Erwachsene (18-65 Jahre)	8,00 Euro
Rentner (ab 65 Jahre)	5,00 Euro

Tabelle 4: Monatliche Mitgliedsbeiträge TuS Haltern (Quelle: http://www.tus-haltern.de/site/images/documents/TuS_Haltern_Beitrittserklaerung_beschreibbar_2014_1.pdf, Abruf: 24.06.2015)

Für Freiwilligendienstleistende, Arbeitslose, Studierende und Schüler über 18 Jahren bietet der Verein mit dem entsprechenden Nachweis einen Rabatt an.

⁸⁸ Internetseite des TuS Haltern am See

Auf Antrag können diese in der jeweiligen Abteilung den Beitrag eines Jugendlichen bezahlen.

Die Staffelung der Mitgliedsbeiträge pro Monat der Fußballabteilung des TuS Haltern am See sieht wie folgt aus:

Altersgruppe	Mitgliedsbeitrag
Kinder (0-14 Jahre)	7,00 Euro
Jugendliche (14-18 Jahre)	8,00 Euro
Erwachsene (18-65 Jahre)	10,00 Euro
Rentner (ab 65 Jahre)	7,00 Euro

Tabelle 5: Monatliche Mitgliedsbeiträge TuS Haltern (Quelle: http://www.tus-haltern.de/site/images/documents/TuS_Haltern_Beitrittserklaerung_beschreibbar_2014_1.pdf, Abruf: 24.06.2015)

Die Einnahmen des Vereins verteilen sich auf unterschiedliche Posten. Dazu zählen⁸⁹:

- Förderung der Stadt Haltern am See
- Förderung des Sportsportverbandes
- Förderung des Landessportbundes
- Mitgliedsbeiträge
- Events
- Zuschauereinnahmen
- Spenden
- Sponsoren

Der TuS Haltern am See verfolgt eine Niedrigpreisstrategie um allen Fußballinteressierten ein Erlebnis bieten zu können. Jeder soll es sich leisten können, zu Spielen oder Events des Vereins zu kommen oder Mitglied zu werden. Des Weiteren bietet der TuS Rabatte an, die den Interessierten einen Mehrwert liefern. Kauft man sich beispielsweise eine Karte für das Spiel der ersten Mannschaft des TuS, so kann man sich kostenlos auch die Begegnung der Zweiten anschauen, ohne erneut Eintritt zahlen zu müssen.⁹⁰

13 DISTRIBUTIONSPOLITIK TUS HALTERN AM SEE

Da der Sportverein eine Dienstleistungen anbietet, ergeben sich Sonderformen der Distribution. Auch der TuS Haltern am See macht von vielen Optionen Gebrauch um sich bekannt zu machen.

Hier vor allem der Vertrieb über Kooperationen oder über Marketing-Agenturen zu nennen. Zweitgenanntes ist für kleinere Vereine unüblich. Mit der Agentur Scholz&Friends hat der TuS Haltern am See im Jahr 2009 eine Kampagne entwickelt, die den Verein nach außen vermarkten soll. Mit dem Claim „Tu's

⁸⁹ interne Datenbank des TuS Haltern am See

⁹⁰ Information des Abteilungsleiters an die Verfasserin

Haltern“ hat die Agentur ein Wortspiel mit dem Vereinsnamen entwickelt und einen vielfach einsetzbaren Spruch entwickelt. Dieser kann von den Fans und Spielern gerufen werden, oder als Motiv auf Merchandisingprodukten dienen. Bei der Plakatkampagne, die bei der Kommunikationspolitik noch näher beschrieben wird, handelte es sich um Motive mit den eigenen Spielern. Durch Kooperationen mit anderen Sportvereinen hat der TuS die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln und auf die Expertise anderer Vereine zurückzugreifen. So besteht eine sogenannte horizontale Kooperation mit Preußen Münster in der Jugendarbeit. Eine vertikale bzw. überregionale Kooperation besteht mit dem DFB. Der TuS Haltern am See hat die Möglichkeit seine Trainer dort ausbilden oder an Fortbildungen teilnehmen zu lassen. Dies erhöht bei der Zielgruppe das Empfinden von Professionalität und ist gegenüber anderen Vereinen in der Region ein Alleinstellungsmerkmal.

Die Standortwahl ist beim TuS Haltern am See gelungen. Die Sportanlage befindet sich wenige Kilometer von der Innenstadt entfernt und ist mit allen Verkehrsmitteln gut zu erreichen. Dies erhöht die Motivation der Anspruchsgruppen, den Weg dorthin anzutreten, da sie keine Umwege oder weite Anreisen in Kauf nehmen müssen. Durch die Präsenz und Erreichbarkeit der Geschäftsstelle haben Mitglieder und Nicht-Mitglieder immer einen Ansprechpartner und können offene Fragen klären. Die Organisationsstruktur des Vereins wird dadurch ebenfalls positiv beeinflusst.

Durch die Pressearbeit kann der Verein die Medien nutzen. Sonderseiten zu Events sowie die Berichterstattung vor und nach den Spielen oder während der Saison über andere Vereinsvorkommnisse sind selbstverständlich. Die einzige Lokalzeitung in Haltern am See ist Sponsor beim TuS Haltern am See. Die Informationen verbreiten sich schnell und an viele Anspruchsgruppen. Durch seine Social-Media-Auftritte wirbt der Verein gezielt für Events und nutzt die Internetseite für den Informationsaustausch. Über die verschiedenen Kommunikationskanäle kann der TuS zielgruppengenaue werben und die breite Masse ansprechen.

14 KOMMUNIKATIONSPOLITIK TUS HALTERN AM SEE

14.1 CORPORATE DESIGN



Abbildung 8+ Abbildung 9: Das Vereinslogo früher (l.) und heute (r.) (Quelle: TuS Haltern am See)

Das Logo des TuS Haltern am See hat sich im Vergleich zu früher verändert. Der Namenszusatz „am See“ hat seinen Platz gefunden. Es ist einfach strukturiert und leicht wiedererkennbar. Die Vereinsfarben sind schwarz und weiß und spiegeln sich im alten und im neuen Logo wider. Die Trikotfarben sind ebenfalls in diesen Farben gestaltet.



Abbildung 10: Die Heimtrikots aus der Saison 2014/2015. (Quelle: TuS Haltern am See)

Die Gestaltung gibt keine klare Abgrenzung zur Konkurrenz her, da auch der Nachbarverein SV Lippramsdorf in schwarz-weißen Trikots aufläuft. Die Vereinsfarben sind jedoch bei beiden Vereinen identisch und deshalb ist eine Differenzierung schwer hinzubekommen. Als Ausweichtrikots versucht der TuS mit farblich auffälligen Trikots Wirkung zu erzielen.

Mit der Gestaltung der Trikots trifft der Verein die Vorstellung der Anspruchsgruppen, denn sie fordern die Vereinigung von Tradition und Moderne. Die schwarz-weißen Trikots sind angelehnt an die Anfänge des Vereins. Mit dem roten Trikot folgen sie dem Zeitgeist, denn immer mehr Clubs, auch in den hohen internationalen Ligen, setzen auf Signalfarben. Dennoch weicht der TuS nicht von seinen Traditionen ab und gestaltet seine Trikots im Allgemeinen schlicht und einfarbig.

14.2 CORPORATE BEHAVIOUR

Der Verein versucht sich nach innen und außen einheitlich zu präsentieren, indem er seine Ansprüche und Leitfäden stets intern und extern kommuniziert. So installierte der Verein einen Kodex für Spieler, Eltern und Trainer. Hier wird festgelegt, wie sich die Anspruchsgruppen zu verhalten haben und was sie damit zum positiven Vereinsleben beitragen können. In Zukunft möchte der Verein sein Verhalten weiterhin verbessern und strebt an, an dem neu vorgestellten Konzept des LSB teilzunehmen. Hierbei geht es um das Thema „Sexualisierte Gewalt gegen Kinder“. Aufgrund der Geschehnisse, die sich ereignen, möchte der Verein Präventivarbeit leisten und eine Referentin des LSB zu sich einladen. Der Verein zeigt somit, wie sehr er sich um das Wohl seiner Mitglieder und Mitarbeiter kümmert und geht offen mit aktuellen Themen um. Durch eine Kooperation mit der lokalen Zeitung „Halterner Zeitung“ ist die Beziehung zu den Medien gepflegt und es erfolgt ein guter Informationsaustausch. Des Weiteren kooperiert der TuS Haltern mit der bekannten Sportzeitschrift „Reviersport“ und dem lokalen Magazin „Lokallust“. Durch die vielen Events werden die Sponsoren in den Vordergrund gerückt, was ebenfalls zeigt, dass es sich um eine gute Beziehung handelt. Viele Sponsoren sind seit vielen Jahren an der Seite des TuS Haltern am See. Interne Probleme werden kaum nach außen getragen, was ebenfalls ein Beleg dafür ist, dass die Chemie im Verein stimmt.

14.3 CORPORATE COMMUNICATION

14.3.1 IMAGEKAMPAGNE

Bei der Imagekampagne „Tu’s Haltern“ wirkte die Marketingagentur Scholz&Friends mit und entwickelte diese im Jahr 2009 für den Verein. Zu den Handlungsbereichen der Agentur zählten der Claim, die Entwicklung eines Logos, Motive für Plakate und die Neugestaltung der Website⁹¹. Der Claim „Tu’s Haltern“ hat seinen festen Bestandteil im Verein bereits gefunden und das neue Logo wurde umgesetzt.



Abbildung 11 + Abbildung 12: Plakate der Imagekampagne (Quelle: TuS Haltern am See)

⁹¹ interne Präsentation der Agentur für den Verein

Die Plakatkampagne zeigt keine Schauspieler, sondern die Spieler des TuS Haltern am See und fördert so die Identifikation mit dem Verein. Um den neuen Claim fester in den Köpfen der Anspruchsgruppen zu verankern, komponierte TuS-Spieler Niklas Berse das „Liebeslied 1882“, welches auf der „Players Night“ im Jahr 2010 Premiere feierte⁹². In dem Text beschreibt der Sänger den Verein und was ihn ausmacht. In dem eigens dafür gedrehten Musikvideo spielen Vereinsakteure eine Rolle und die markanten Gebäude und Sehenswürdigkeiten der Seestadt werden gezeigt. Das Lied erwies sich als Ohrwurm und fand bei den Akteuren und Anspruchsgruppen des Vereins positive Resonanz. Noch heute wird es vor Beginn der Heimspiele des TuS Haltern am See in der Stauseekampfbahn gespielt.

14.3.2 VERKAUFSFÖRDERUNG

In diesem Bereich der Kommunikation ist der Verein noch entwicklungsfähig. Zwar gibt es Merchandisingprodukte, diese kann man aber nur in der Geschäftsstelle kaufen. Einen Online-Shop oder Point-of-Sale Maßnahmen gibt es nicht. Der Verein kümmert sich allein um die Vermarktung und den Verkauf und schaltet keine Händler ein.

Als bisherige Merchandising-Produkte gibt es beim TuS Haltern unter anderem⁹³:

- Schals
- Tassen
- Kappen, Mützen
- T-Shirts
- Aufkleber (für PKW etc.)
- Postkarten
- Wimpel
- Auf Bestellung Trikots oder andere Textilien aus dem Ausrüstungskatalog



Abbildung 13 + Abbildung 14: Merchandisingprodukte des TuS Haltern am See (Quelle: TuS Haltern am See)

⁹² <https://www.youtube.com/watch?v=cpSLLiuNP6A> (Abruf: 16.07.2015)

⁹³ nicht ersichtlich auf Internetseite o.ä.; musste von der Verfasserin erfragt werden

14.3.3 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (PUBLIC RELATIONS)

Auf die Beziehung zur Öffentlichkeit wird beim TuS Haltern am See viel Wert gelegt. Allein durch die Position von Ex-Fußballprofi Christoph Metzelder als ersten Vorsitzenden findet man den Verein häufig in den Medien. Durch den gezielten Einsatz von Events, wie dem Training unter Kult-Fußballer Hans Sarpei oder der Verpflichtung von Didi Hamann als TuS-Spieler, schafft es der TuS Haltern am See in die überregionale Berichterstattung. Mit dem Pressespiegel informiert der Verein intern und extern über die Berichte, die es rund um das Vereinsleben gibt. Des Weiteren hat der TuS mit seiner Vereinszeitschrift „Stauseekampfbahn“ ein weiteres Instrument, um über sich zu berichten. Das Magazin wurde allerdings nach der neunten Ausgabe nicht mehr produziert, da der Zeitaufwand zu hoch war und die nötigen Mitarbeiter fehlten. Durch die Installation eines Pressewartes und Marketingchefs übermittelt der TuS Informationen an die Medien und weitere Anspruchsgruppen. Mit der Durchführung traditioneller Maßnahmen wie Informationsveranstaltungen, Vorträgen in Schulen und Universitäten oder durch die Veranstaltung von Spielen mit prominenten Gästen kann der TuS Haltern am See sein Vereinsleben gut darstellen.⁹⁴



Abbildung 15: Hans Sarpei beim TuS Haltern. (Quelle: http://www.halternerzeitung.de/storage/pic/mdhl/automatischer-bildimport/dz-hz/haltern/sportbilder/5113777_1_04.07.tus-Hans.sarpei-BTD-01.jpg; Abruf: 25.06.2015)

⁹⁴ Informationen aus dem Pressespiegel des TuS Haltern am See

14.3.4 EVENTMARKETING

Der TuS Haltern am See hat seine Aktivitäten im Bereich Eventmarketing in den letzten Jahren deutlich verstärkt und erweitert. So finden Spiele der TuS-Mannschaften gegen bekannte Bundesliga-Teams statt. Der FC Schalke 04, Fortuna Düsseldorf oder die zweite Mannschaft von Borussia Dortmund waren zu Gast in der Stauseekampfbahn. Doch auch vereinslose Profis oder Jugendmannschaften aus NRW spielten bereits gegen die Teams des TuS Haltern am See.

Der Verein hat aus diesen Freundschaftsspielen große Veranstaltungen mit vielen Gästen gemacht. Mit Hilfe von Sponsoren und Mitgliedern des Vereins hat der TuS jeweils ein Rahmenprogramm mit Bewirtung organisiert. Die Einnahmen kommen der Jugendarbeit des TuS Haltern zugute. Plakate und Social-Media-Hinweise sollen die Veranstaltung bekannt machen. Die Spiele gegen Fortuna Düsseldorf und Schalke 04 standen unter dem Motto „Wir gegen Uns“.



Abbildung 16 + Abbildung 17 + Abbildung 18 : Die Plakate für die Events (Quelle: TuS Haltern am See)

Dies sind Veranstaltungen, die für die Medien, Zuschauer oder Sponsoren von Interesse sind. Doch auch für die eigenen Mitglieder bietet der TuS Haltern am See Veranstaltungen an. So kann man bei Tauschaktionen seine alten Fußballschuhe gegen vergünstigte Neue tauschen lassen oder sich bei Spezialisten die Füße vermessen lassen um den passenden Schuh zu finden. Veranstaltungen, die nichts mit Fußball zu tun haben, sind beim TuS ebenfalls beliebt. So findet ein bis zweimal im Jahr die sogenannte „Players Night“ statt, bei der Spieler, Sponsoren und Fans gemeinsam eine Party feiern. Neu hinzugekommen ist im letzten Jahr eine Karnevalsparty. Diese

Veranstaltungen machen den Verein außerhalb des Sports erlebbar und sorgen für Identifikationsmöglichkeiten.⁹⁵



Abbildung 19 + Abbildung 20 + Abbildung 21: Veranstaltungsplakate (Quelle: TuS Haltern)

Auch für den eigenen Fußballnachwuchs werden Veranstaltungen ins Leben gerufen. So fanden Scoutings für die Jugendmannschaften oder ein Freizeitcamp statt. Der TuS verwendet für die Plakate und Veranstaltungshinweise das gleiche und wiedererkennbare Layout. Im Vordergrund stehen das Vereinslogo und ein großes Bild, das eine direkte Verbindung zum Fußball herstellen sollen.



Abbildung 22 + Abbildung 23: Veranstaltungsplakate (Quelle: TuS Haltern am See)

⁹⁵ Veranstaltungsplakate und Hinweise aus dem Pressespiegel, Website etc.

14.3.5 NEUE MEDIEN

Der TuS Haltern am See hat seine Maßnahmen im Online-Bereich stark ausgebaut. Die Internetseite wurde neu gestaltet und aufgebaut, eine Facebook-Seite, ein Instagram- und ein Twitter-Account wurden installiert und ein eigener YouTube-Kanal ins Leben gerufen.

14.3.5.1 Website

Auf der Website www.tus-haltern.de informiert der Verein über aktuelle Vereinsangelegenheiten, die Mannschaften, Trainingszeiten, Vereinshistorie und mehr. Der User erhält einen Überblick über das Vereinsleben und kann sich schnell und gezielt informieren. Die Navigation der Seite ist leicht zu handhaben und übersichtlich. Durch das Einbinden von Backlinks zu anderen Seiten ist sie an die Anforderungen für Suchmaschinenoptimierung angepasst und kann somit im Internet besser gefunden werden. Gibt man den Suchbegriff „TuS Haltern“ im Internet ein, erscheint die Seite direkt als erstes bei den Ergebnissen. Die Schriftart und die Farbe spiegeln die Corporate Identity des Vereins wider. Insgesamt ist die Seite benutzerfreundlich und die Inhalte sind aktuell und gepflegt. Man erhält nahezu täglich neue Informationen aus dem Vereinsleben. Hier könnte der Verein über eine zusätzliche App nachdenken, um die Reichweite zu erhöhen und die User auf einem weiteren Kanal zu erreichen. Die langen Ladezeiten fallen negativ auf. Bei hohen Zugriffszahlen, wie beispielsweise vor dem Spiel gegen Fortuna Düsseldorf, ist die Seite nicht mehr erreichbar.

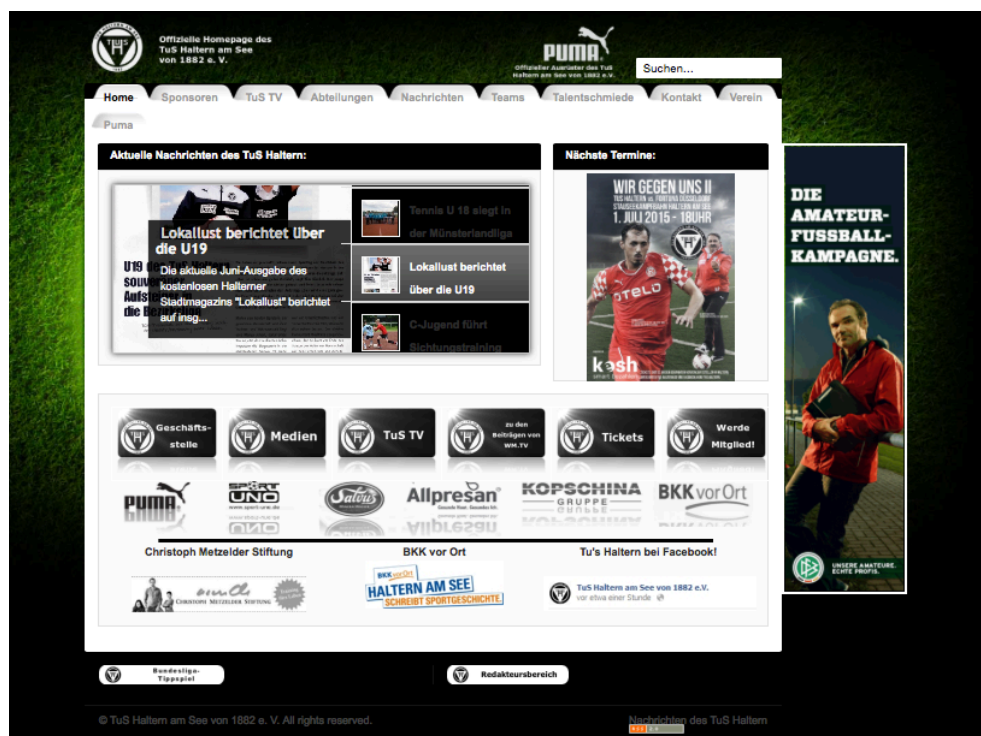


Abbildung 24: Die Startseite (Quelle: www.tus-haltern.de; Abruf: 25.06.2015)

14.3.5.2 Facebook, Instagram, Twitter

Auf der Facebook-Seite des TuS Haltern am See erfahren die Nutzer Neuigkeiten aus dem Vereinsleben. Der TuS ist abseits des Fußballplatzes erlebbar und zeigt sich nahe bei den Fans. Durch Gewinnspiele und Mitmach-Aktionen interagiert der Verein mit den Usern. Bilder und Videos erhöhen den Entertainmentfaktor. Derzeit (Stand: 25.06.2015) hat die Facebook-Seite 7361 „Gefällt mir“-Angaben und ist damit führend bei den Amateurmansschaften aus dem näheren Umkreis. Zum Vergleich: Der ETuS Haltern hat 203 Likes⁹⁶. Auf der Seite informiert der Verein zu Spielen, Veranstaltungen oder Personalentscheidungen.



Abbildung 25: Facebook (Quelle: <https://www.facebook.com/tus.haltern/timeline;> Abruf: 25.06.2015)

Instagram ist eine weitere Online-Maßnahme die der TuS Haltern zur Zeit durchführt. Der Account existiert noch nicht lange, hat aber bereits 565 Abonnenten. Aussagekräftige Bilder sorgen für Emotionen und bleiben den Usern in Erinnerung. Mit den Untertiteln auf Deutsch und Englisch passt der TuS sich an den internationalen Zeitgeist an. Die Beiträge auf Instagram erfolgen allerdings später als auf Facebook. Hier sollte der Verein versuchen die beiden Plattformen noch besser zu verknüpfen um die User zeitgleich zu informieren.

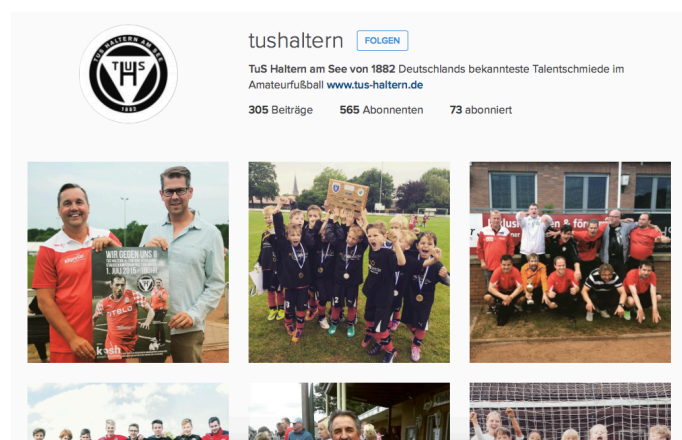


Abbildung 26: Instagram (Quelle: [https://instagram.com/tushaltern/;](https://instagram.com/tushaltern/) Abruf: 25.06.2015)

⁹⁶ <https://www.facebook.com/pages/ETuS-Haltern-eV-1927/514338955256269?fref=ts> (Abruf: 16.07.2015)

Twitter ist ebenfalls ein Kommunikationsinstrument des TuS Haltern am See. 1009 User folgen dem Verein auf der Plattform und auch hier werden sie mehrmals in der Woche über Aktivitäten informiert.



Abbildung 27: Der Twitter-Account des TuS Haltern am See. (Quelle: <https://twitter.com/tushaltern>; Abruf: 25.06.2015)

14.3.5.3 YouTube-Kanal

Der YouTube-Kanal des TuS Haltern am See wurde im März 2011 registriert. Hier begann alles mit der eigens kreierten Serie „Rolf aus dem Kassenhäuschen“. Hier blickte Rolf, der am Eingang den Eintritt kassiert, auf die Spiele zurück oder äußerte sich in humorvoller Art und Weise über Geschehnisse im Verein. Unter dem Namen „TuS TV live“ folgten bald Spielzusammenfassungen. Der Channel hat 105 Abonnenten und die letzten Beiträge liegen bereits zwei Jahre zurück.

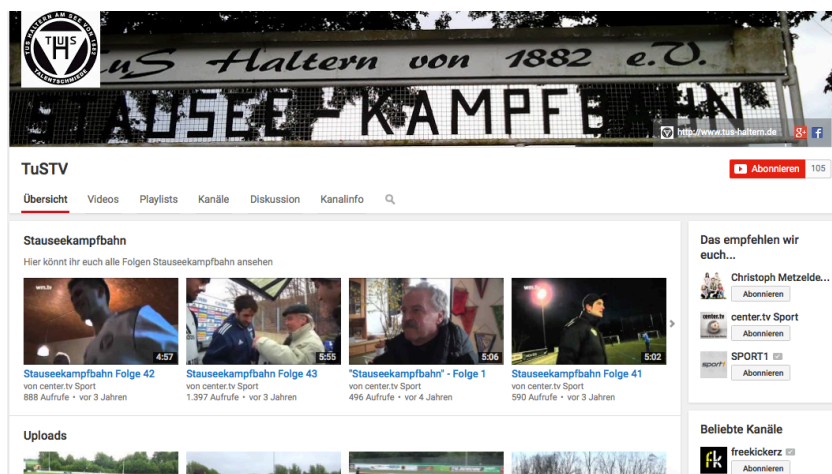


Abbildung 28: Der YouTube-Kanal des TuS Haltern am See (Quelle: <https://www.youtube.com/user/TuSTV>; Abruf: 25.06.2015)

14.3.6 SPONSORING

Die Zahl der Sponsoren hat sich in den letzten Jahren vergrößert, die Unterstützer sind überregionaler und namhafter geworden. Dennoch verzichtet der Verein nicht auf Sponsoren aus seiner Heimatstadt Haltern am See. Viele Händler unterstützen den Verein auf unterschiedliche Art und Weise. Durch Ausrüstungsverträge mit zuletzt Puma und jetzt Adidas kann der TuS Haltern am See seine Ausstattung deutlich verbessern und das Angebot erweitern. Die meisten Sponsoren haben etwas mit Sport zu tun.

Dazu zählen Gesundheitsanbieter, mit denen der TuS Veranstaltungen zu speziellen Themen durchführt.⁹⁷ Der TuS lässt sich viel einfallen, um seine Sponsoren ins Vereinsleben einzubringen. Veranstaltungen, Bandenwerbung oder Trikotwerbung machen die Sponsoren im Verein und extern gut sichtbar. Auf der Internetseite des TuS Haltern am See werden sie mit Logo und hinterlegtem Link zur Webseite dargestellt. Außerdem hat der Verein einen eigenen Jugendbus, der für Auswärtsfahrten der Talentschmiede genutzt wird. Hier haben die Sponsoren ebenfalls die Möglichkeit, ihre Werbung zu platzieren.



Abbildung 29: Der TuS-Jugendbus (Quelle: TuS Haltern am See)

Die Präsenzmöglichkeiten beim TuS Haltern am See sind vielfältig. Im Verein kümmert sich Ronald Schulz um die Sponsoren. Er bespricht und stellt im persönlichen Gespräch mit den Verantwortlichen der Unternehmen ein individuelles Angebot zusammen. Zu den Möglichkeiten zählt der Verein⁹⁸:

- Bandenkombination: Hauptspielfeld oder Jugendstadion
- Trainerbänke
- Darstellung auf der Sponsorenwand am Eingang
- Transportable Sponsorenwand

⁹⁷ Website des TuS Haltern am See

⁹⁸ interne Datenbank des TuS Haltern am See

- Darstellung des Logos auf dem Jugendbus
- Verlinkung auf der Homepage
- Darstellung des Logos bei Facebook
- Textilsponsoring → eine Mannschaft (z.B. D1) oder komplette D-Jugend (z.B. D1-D3)⁹⁹

Der TuS Haltern am See bietet seinen Sponsoren nur einen Vertrag über drei Jahre an, da dies dem Verein Planungssicherheit gibt. Des Weiteren hat sich das Konzept durchgesetzt, dass auf den Banden am Hauptplatz hauptsächlich Werbung von finanziell starken und großen Unternehmen zu sehen ist. Auf den Banden am Jugendstadion wo die Talentschmiede ihre Spiele austrägt, werden Halterner Unternehmen abgebildet. Die erste bis dritte Mannschaft und die „Alten Herren“ im Seniorenbereich werden von einem Sponsor mit Trikots ausgestattet. Die Talentschmiede bzw. die Mannschaften der Jugendabteilung sollen sich hauptsächlich selbst auf Sponsorensuche begeben. Dies fördert die Verbindung zu Halterner Unternehmern, die meist einen persönlichen Kontakt zu den Spielern oder Eltern des Vereins haben. Sollte eine Mannschaft keinen Sponsor finden, kann der TuS aus einem Pool an möglichen Sponsoren einen geeigneten heraussuchen, sodass alle Mannschaften ausgestattet werden können. Die Teams werden komplett vom Verein ausgestattet und müssen die Hauptausstattung nicht selbst zahlen. Trainingsequipment wie Bälle oder Trainingsgeräte werden ebenfalls vom Verein gestellt.

Da der TuS Haltern am See zum einen ein eingetragener Verein ist und zum anderen mit der TuS Haltern Marketing GmbH ein Unternehmen ist, kann sich der Sponsor aussuchen, ob er das Geld spenden oder den Kostenaufwand in Rechnung gestellt haben möchte.¹⁰⁰ Der TuS bietet somit vielfältige Möglichkeiten nicht nur bei der Auswahl an Darstellungsmöglichkeiten, sondern auch bei der Abwicklung der finanziellen Angelegenheiten. Dadurch ist der Verein flexibler und kann sich auf die Wünsche der Sponsoren einstellen.

⁹⁹ Interne Datenbank TuS Haltern am See

¹⁰⁰ interne Informationen des TuS Haltern am See

15 PERSONALPOLITIK TuS HALTERN AM SEE

Die Personalpolitik des TuS Haltern am See hat sich im Laufe der vergangenen Jahre ebenfalls verändert. Die Strukturen in der Vereinsführung haben sich im Grunde nicht verändert, wurden aber um einige Positionen erweitert. So gibt es nun einen Marketingverantwortlichen, der sich um die Kommunikation kümmert. Außerdem hat der TuS mit dem Ausbau seines Ausbildungsangebotes zusätzliche Möglichkeiten geschaffen. Ein Freiwilliges Soziales Jahr im Sport oder ein Duales Studium kann man fortan beim TuS Haltern am See absolvieren. Die Personalpolitik für die Mannschaften hat sich mit dem sportlichen Erfolg ebenfalls weiterentwickelt. In den Anfängen bestanden die Seniorenteams nahezu komplett aus Halterner Spielern. Ziel war es damals, dass mindesten 80 Prozent der Spieler in der ersten Mannschaft aus Haltern kommen sollten.¹⁰¹ Mit den neuen Strukturen und den zahlreichen Aufstiegen kann der Verein nun auch auswärtige Spieler von anderen Clubs in die Seestadt holen. Zu den in den letzten Jahren verpflichteten Spielern gehören auch bekannte Namen wie Patrick Draxler, Bruder von Schalke-Spieler Julian Draxler, oder Christoph Metzelder, der nun auch einen Spielerpass für den TuS Haltern besitzt. Vor kurzer Zeit verkündete der TuS einen weiteren prominenten Neuzugang: Ex-Nationalspieler Dietmar Hamann unterzeichnete einen Vertrag beim TuS Haltern am See.¹⁰²

An seiner guten Jugendarbeit hält der Verein fest und legt darauf besonderen Wert. Mit dem Titel „Erfolgreichste Talentschmiede Deutschlands“ fördert der TuS junge Talente und baut damit das Grundgerüst für den Spielbetrieb der Seniorenmannschaften. Alle Trainer bekommen die Möglichkeit, bei Fortbildungen des Deutschen Fußballbundes (DFB) eine Trainerausbildung zu absolvieren. Der TuS kann somit auf gut ausgebildete Trainer zurückgreifen und arbeitet zu 100 Prozent mit lizenzierten Trainern. Die Kosten für die Ausbildung übernimmt der Verein.¹⁰³

Wie bereits oben erwähnt hat der Verein im Vorstand einen Umbruch vollzogen. Christoph Metzelder hat den Posten des ersten Vorsitzenden im Jahr 2014 übernommen. Die Installation eines Marketing-Verantwortlichen ermöglicht es dem TuS, auf besonderes Know-How und Expertise zurückzugreifen. Ein Organigramm zeigt die Strukturen vereinfacht.

¹⁰¹ interne Datenbank des TuS Haltern am See

¹⁰² Pressespiegel TuS Haltern am See

¹⁰³ interne Datenbank TuS Haltern am See

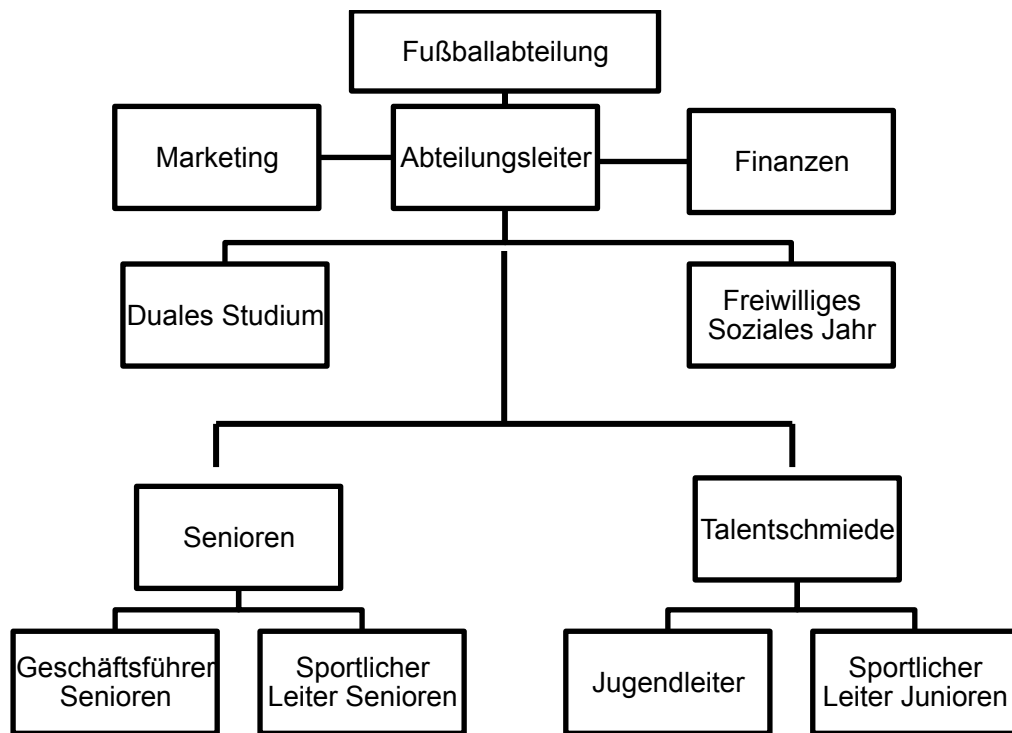


Abbildung 30: Organigramm von März 2015 (Quelle: In Anlehnung an: Website TuS Haltern am See)

Die meisten Mitarbeiter des TuS Haltern am See sind ehrenamtlich tätig. Bereits früher bauten ehrenamtliche Mitarbeiter den Verein auf und engagierten sich. Dies hat sich bis heute nicht geändert. Die Mitglieder können sich durch ihre Arbeit mit dem Club identifizieren und ihren Teil zum Erfolg beitragen. Die Finanzen des Vereins werden durch die unentgeltlich arbeitenden Mitglieder entlastet. Das Ehrenamt ist eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Der Verein dankt es den Mitarbeitern mit Urkunden, Geschenken oder freiem Eintritt zu den Spielen. Dennoch fehlt es dem TuS wie jedem anderen Club an weiteren ehrenamtlichen Mitarbeitern, die sich ohne ein Gehalt für den Verein engagieren.

Durch die Installation eines Freien Sozialen Jahres und der Möglichkeit des dualen Studiums hat der TuS weitere Arbeitsplätze geschaffen und sich auf die zukünftige Mitarbeiterstruktur in Vereinen vorbereitet. Wie bereits im ersten Teil dieser Arbeit erläutert, werden die Ausbildungen in Vereinen an Wichtigkeit zunehmen. Viele Vorstandsmitglieder sind schon viele Jahre in der Vereinsführung tätig. Die anderen verfügen durch ihre Ausbildung oder bisherige Erfahrungen über eine wichtige Expertise. Diese Mischung ermöglicht es dem TuS Haltern am See, sich stetig weiterzuentwickeln und die Balance zwischen Tradition und Moderne halten zu können.

Des Weiteren gibt es die Personalpolitik für Spieler. Auch hier fand ein Umbruch statt. Zwar gibt es durch die Jugendarbeit viele talentierte Spieler aus den eigenen Reihen, dennoch muss der Verein auf erfahrene Spieler zurückgreifen. Mit Christoph Metzelder und Dietmar Hamann spielen bald zwei ehemalige Profifußballer für den TuS Haltern am See. Der Kader der ersten Mannschaft wird zu jeder Saison verstärkt. Bei Sichtungstrainings, Scoutings oder Freizeitcamps werden die Teilnehmer beobachtet und es wird dann entschieden, ob sie für eine Mannschaft des TuS in Frage kommen. Die genannten Maßnahmen sind vor allem im Jugendbereich vorgesehen. Bei den Senioren werden die potentiellen Neuzugänge bei ihren Spielen beobachtet und anschließend wird in einem persönlichen Gespräch entschieden, ob der Spieler zum TuS wechseln möchte.

16 AUSSTATTUNGSPOLITIK TUS HALTERN AM SEE

Im Jahr 2008 hat Christoph Metzelder auf der Jahreshauptversammlung des Vereins seine Zukunftspläne für den TuS Haltern am See vorgestellt. Unter anderem ging es dabei um die Ausstattung des Vereins. Dazu zählte er die Bekleidung, die Sportanlage sowie die Trainingsgeräte des Vereins.

Die Sportanlage erhielt im Jahr 2009 einen Kunstrasenplatz. Der TuS Haltern kann nun auf zwei Rasenplätze sowie einen Kunstrasenplatz zurückgreifen. Des Weiteren befindet sich auf dem Gelände eine Beachvolleyball-Anlage, die ebenfalls zu Trainingszwecken genutzt werden kann. Mit dem Vereinsheim „Blauer Salon“ hat der TuS Haltern am See die Möglichkeit, eine Gastronomie zu betreiben. Die Lokalität wird außerdem für Versammlungen oder ähnliches genutzt. Dazu zählt auch der „Kolpingtreff“, der sich jedoch in der Halterner Innenstadt und nicht direkt auf dem Gelände des TuS befindet. Die Kabinen wurden saniert und umgebaut und nach den prominenten ehemaligen TuS-Spielern Christoph Metzelder, Benedikt Höwedes und Sergio Pinto benannt.



Abbildung 31 + Abbildung 32: Die Kabinen des TuS (Quelle: TuS Haltern am See)

Die Sportanlage hat ihren Namen „Stauseekampfbahn“ seit der Gründung des Vereins im Jahr 1882. Die Anlage ist gut zu erreichen und hat für Gäste ausreichende Parkmöglichkeiten.



Abbildung 33: Übersichtsplan Sportgelände des TuS Haltern am See (Quelle: TuS Haltern am See)

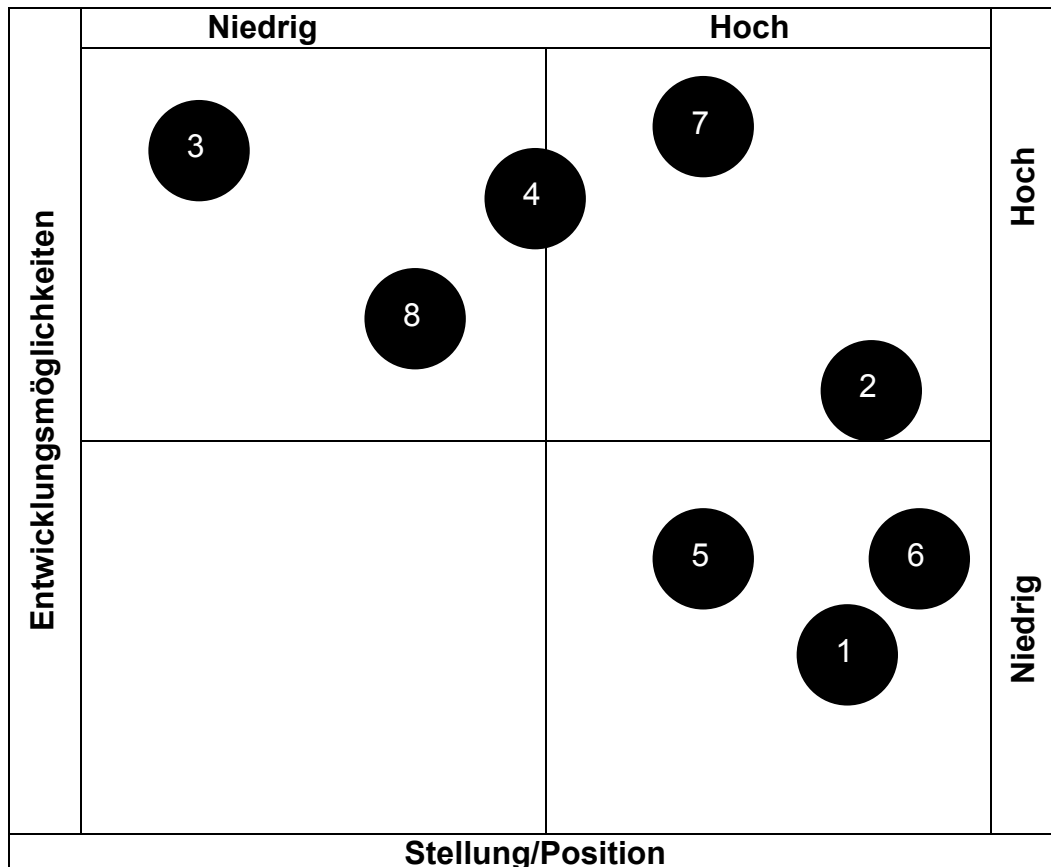
Bei der Sportbekleidung hat der TuS ebenfalls einen Schritt nach vorne gemacht. Ein Ausrüstungsvertrag mit PUMA ermöglichte es dem Verein seinen Mitgliedern und Spielern, einheitliche und qualitativ hochwertige Ausrüstung zu bieten. Ein Teamsportausrüster aus der Region ist ebenfalls für die Ausstattung zuständig.¹⁰⁴ Für Jugendtrainer stellt der Verein die Ausrüstung kostenfrei zur Verfügung. Der TuS Haltern am See legt viel Wert darauf, dass die Jugend- und Seniorenmannschaften einheitlich auftreten. Die Vereinsfarben Schwarz und Weiß spielen dabei eine sehr bedeutende Rolle. Im Jahr 2015 wird der TuS ADIDAS als neuen Ausrüster vorstellen. Seit dem 01.07.2015 laufen die Akteure des TuS Haltern am See einheitlich in den Textilien von ADIDAS auf. Hierzu hat der Verein bereits den Ausrüstungskatalog vorgestellt, bei dessen Entwicklung die Verantwortlichen des TuS mitwirken und ihre eigenen Designvorstellungen mit einfließen lassen konnten.

¹⁰⁴ Vgl. o.V. (2010): Fußball Training, Heft Jan./Feb. 2010, S. 74

17 AUSWERTUNG

17.1 IST-ZUSTAND

17.1.1 PORTFOLIO-MATRIX



- | | |
|---------------------|------------------------|
| 1. Eventmarketing | 5. Sponsoring |
| 2. Finanzen | 6. Sportstättenpolitik |
| 3. Mitgliederzahlen | 7. Merchandising |
| 4. Personal | 8. Distribution |

Abbildung 34: Portfolio-Matrix

An dieser Stelle wird die Verfasserin auf einzelne Bereiche eingehen. Zum einen ist das Merchandising (3) zu nennen. Die Stellung im Verein ist eher gering, da die Absatzzahlen und somit auch die Einnahmen gering sind. Der Verein finanziert sich nicht durch verkaufte Produkte sondern durch die Inanspruchnahme von Dienstleistungen, sprich den Mitgliedsbeiträgen. Dennoch ist zu sagen, dass es hier hohe Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Sowohl in der Distribution als auch in der Auswahl von Produkten. Ein Online-Shop oder PoS-Maßnahmen während der Heimspiele könnten die

Absatzzahlen steigern. Des Weiteren muss der Verein deutlicher an die Anspruchsgruppen herantragen, dass es überhaupt Merchandising-Produkte gibt. Das Sponsoring (1) und das Eventmarketing (5) haben einen hohen Stellenwert beim TuS Haltern am See und werden bereits sehr gut vermarktet und bearbeitet. Die Entwicklungschancen sind hier nur noch gering. Die Sportstättenpolitik (2) ist für einen Verein wichtig. Der TuS Haltern am See ist im Umkreis mit drei Spielfeldern, von dem eins Kunstrasen ist, bereits sehr gut ausgestattet. Eine eigene Sporthalle fehlt dem Verein allerdings, in die die Sportler bei schlechtem Wetter ausweichen können.

17.1.2 SWOT-ANALYSE

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Christoph Metzelder als prominentes Gesicht des Vereins als 1. Vorsitzender • Crossmediale Marketingmaßnahmen • Eventmarketing • Bundesweite Berichterstattung in Printmedien (Kicker, Kolumne auf fußball.de, 11 Freunde, SportBild, Welt etc.), Onlinemedien (CenterTV, Laola, Spiegel Online), Radio (1Live, Radio Kiepenkerl) und TV (WDR, Sky, Sat1, Sport1) • Kombination von Vereinstradition und Moderne 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Tribüne für die Zuschauer • Ehrenamtliche Mitarbeiter fehlen • Schiedsrichtermangel • Homepage • Schlechtes Image bei benachbarten Vereinen aus den Stadtteilen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Geld für Sport • Mehr Zeit für Sport • Neue Leistungsorientierung im Sport • Flucht vor der Technik in die Natur und in Sport • Mehr Professionalität bei der Kommerzialisierung • Gesteigertes Interesse durch die Medien • Fitnesstrend • Gesunder Lebensstil gewinnt an Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenexplosion im Sport durch z.B. steigende Mitgliedsbeiträge • Konkurrenz anderer Freizeitbeschäftigungen (z.B. TV, Reisen etc.) • Abhängigkeit von Wirtschaftsinteressen und dadurch Gefährdung des Sports • Gekürzte Subventionen • Internet als Konkurrenz zum etablierten und realen Sport (z.B. Online Fitness-Coaches) • Stärkungspakt der Stadt, Einsparung von 20 Millionen Euro, Sportvereine müssen die Pflege der Anlage selbst übernehmen → Beitragserhöhungen sind notwendig

Tabelle 6: SWOT-Analyse TuS Haltern am See

17.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Der TuS Haltern am See ist in der Vermarktung des Amateurfußballs sehr gut aufgestellt. Durch den Umbruch im Jahr 2008 haben sich viele neue Strukturen eingegliedert und den Verein sportlich und wirtschaftlich nach vorne gebracht. An diesem Konzept sollte der TuS Haltern am See festhalten, um sich auch in Zukunft, aus Marketingsicht, an der Spitze des Amateursports beweisen und halten zu können. Dennoch gibt es in manchen Bereichen noch Verbesserungsbedarf.

Zum einen ist dies bei der Distributionspolitik der Fall. Zwar stellt der Verein den Verkauf von Merchandisingprodukten mehr in den Hintergrund, doch es könnte die Finanzen des TuS Haltern aufbessern und für zusätzliche Einnahmen sorgen. Der Interessent erfährt auf keinem der verwendeten Kommunikationskanäle welche und vor allem dass es diese Produkte überhaupt gibt. Bei den Anspruchsgruppen würde die Identifikation mit dem Verein steigen und sie würden durch die Verwendung der Produkte Multiplikatoren. Durch Kooperationen mit lokalen Sportgeschäften könnte man den Verkauf ankurbeln und seine Produkte noch gezielter und absatzstärker zum Kunden bringen. Des Weiteren würde es sich anbieten, die Produkte auch während der Heimspiele stärker zu vermarkten. Man könnte eine Tombola einrichten, bei der die Produkte als Gewinne dienen. Diese PoS-Maßnahme ist kostengünstig, da sie nur durch eine Person betreut werden muss. Die Sozialen Medien können zusätzlich genutzt werden z.B. für Verlosungen oder Versteigerungen. Ein Online-Shop ist ebenfalls möglich, wäre allerdings mit finanziellen Aufwendungen für Lagerung oder Betrieb verbunden und spielt deshalb in naher Zukunft erst einmal eine untergeordnete Rolle.

Der TuS Haltern am See ist in Hinblick auf die Personalpolitik auf einem sehr guten Weg mit Blick auf die Zukunft. Die Ausbildung von eigenen Mitarbeitern ist bereits im Gange und sollte weitergeführt werden. Die Expertise von ausgebildeten Vorstandsmitgliedern sollte immer mit ehrenamtlichen Mitgliedern gemischt werden. Dies sorgt dafür, dass der Verein modern geführt wird und seine Traditionen dabei nicht aus den Augen verliert. Bei der Personalpolitik im Spielerbereich sollte der TuS vermehrt auf vereinsinterne Talente setzen. Dies wäre dann ein weiterer Pluspunkt für die Jugendarbeit. Dennoch sollte der Kader mit erfahrenen Spielern aufgefüllt werden, denn nur dann ist der sportliche Erfolg gesichert.

Es lässt sich sagen, dass sich im Vergleich zu den vergangenen Jahren einiges in der Kommunikationspolitik des TuS Haltern am See getan hat. Zu verdanken ist dies sicherlich Christoph Metzelder und seinem Team, die Modernität in die Traditionen des Vereins gebracht haben. Durch das Einbinden einer Agentur und der Gründung der TuS Haltern Marketing GmbH hat die Kommunikation an Professionalität gewonnen und ist im näheren Umkreis von Haltern am See einzigartig. Dennoch bleiben Möglichkeiten zur Verbesserung. So sollte der YouTube-Kanal wieder aktiv gepflegt werden.

Genug Filmmaterial bietet das Vereinsleben. „Rolf aus dem Kassenhäuschen“ hat sich als großer Erfolg erwiesen und sollte weitergeführt werden. Außerdem kann man aus den Jugendabteilungen berichten oder Trailer zu den einzelnen Mannschaften drehen. Um den viralen Effekt von YouTube noch besser nutzen zu können, kann man Tricks, Kunstschüsse oder Outtakes in Kurzfilmen hochladen. Diese verbreiten sich über die Multiplikatoren nahezu von selbst und erhöhen die Reichweite. Facebook und Instagram erweisen sich bereits als erfolgreich, müssen allerdings noch enger verknüpft werden. Die Sozialen Medien, die der Verein nutzt, sollten um Google+ erweitert werden. Diese Plattform ist für die Suchmaschinenoptimierung wichtig. Die Bedienung ist einfach und erfordert nicht viel Zeitaufwand. Bei der Internetseite hat der Verein zahlreiche Möglichkeiten, sich zu verbessern. So sollte man von dem CMS-System „Joomla“ Abstand nehmen und stattdessen in eine einmalige Onlinepräsenz investieren. Dies verstärkt die Individualität des Designs und auch die Möglichkeiten der Einbindung von Videos und Fotos werden deutlich verbessert. Die Speicherkapazitäten sind größer und Überlastungen können vermieden werden. Des Weiteren sollte der Verein an der mobilen Kompatibilität arbeiten, denn die Seite wird auf Smartphones oder Tablets nicht entsprechend angezeigt. Im Zuge der Digitalisierung haben sich mobile Applikationen (Apps) weiterentwickelt und sind aus dem Alltag nicht wegzudenken. Der TuS Haltern könnte eine App entwickeln, die die User per Push-Benachrichtigung über die neusten Entwicklungen informiert, Spiele ankündigt oder Transfernews liefert. Außerdem könnte die neue Ausgabe der „Stauseekampfbahn“, neben der Printversion, auch in der App zu lesen sein.

Die Imagekampagne im Jahr 2009 war ein Erfolg für den Verein. Auch in naher Zukunft sollte der TuS Haltern am See über eine weitere Kampagne nachdenken. Diese könnte zum Beispiel die Talentschmiede in den Vordergrund rücken. Trailer, Plakate und vor allem Online-Maßnahmen sprechen die junge Zielgruppe an und sorgen für Aufmerksamkeit bei den Jugendlichen. Diese Kampagne könnte unter dem Motto: „Talente fallen nicht vom Himmel, sie trainieren beim TuS“ stehen.

Um die Zuschauerzahlen zu erhöhen, kann der TuS Haltern am See weitere Angebote wie zum Beispiel Tombolas, Gewinnspiele oder Auftritte von Künstlern anbieten. Man sollte den Zuschauern mehr bieten als sich ein Spiel über 90 Minuten ansehen zu können und in der Zwischenzeit vielleicht ein Getränk oder eine Bratwurst zu verzehren. Dies erreicht man durch besondere Maßnahmen, die es nicht in allen umliegenden Stadien gibt. Das Publikum ist verwöhnt und kann sich in der direkten Umgebung auch Erstligaspiele bei Schalke 04 oder Borussia Dortmund anschauen. Das Erlebnis sollte deshalb im Vordergrund stehen. In der Halbzeitpause könnte man ein Gewinnspiel veranstalten für den weitesten Schuss oder ein Elfmeterschießen gegen den Torhüter der ersten Mannschaft.

In Anbetracht der jetzigen Situation, wenige Jahre nach dem Neuaufbau des Vereins, ist der TuS Haltern am See deutlich weiterentwickelt worden. Sowohl sportlich als auch aus wirtschaftlicher Sicht ist der Verein im Aufschwung. Der TuS versteht es, den Amateurfußball zu vermarkten und dabei Tradition und Moderne miteinander zu verbinden.

In einer Zusammenfassung listet die Verfasserin die erarbeiteten Vorschläge noch einmal auf:

- Homepage individuell programmieren lassen und neu gestalten
 - App entwickeln
- Kooperation mit Halterner Künstlern für Unterhaltung bei Heimspielen
 - Sänger
 - Cheerleader
 - Zauberkünstler
 - etc.
- Gewinnspiele, Verlosungen, Spiele bei Heimspielen
 - Tombola
 - „Weitschuss-Wettbewerb“
 - Elfmeterschießen gegen den Torwart der ersten Mannschaft
 - Torwandschießen
 - „Wer kann am längsten den Ball hochhalten?“
- Neue Kampagne entwickeln
 - Talentschmiede vermarkten
 - z.B. unter dem Motto „Talente fallen nicht vom Himmel, sie trainieren beim TuS“
- YouTube-Channel wieder aktivieren
 - Neue Folgen „Rolf aus dem Kassenhäuschen“
 - Tricks von Spielern
 - Vorstellung in Trailern der neuen Spieler/Trainer etc.
 - Spielzusammenfassungen
 - Interviews und Backstage-Material von Trainingseinheiten oder Spielen etc.
- Absatzzahlen der Merchandisingprodukte erhöhen
 - Online-Shop
 - Kooperation mit lokalen Sporthändlern
 - PoS-Maßnahmen bei Veranstaltungen in Haltern oder bei Heimspielen

18 SCHLUSSBETRACHTUNGEN

Das von der Verfasserin gewählte Thema wird zukünftig eine bedeutende Rolle spielen, da die Vermarktung von Sportvereinen gerade immer wichtiger wird. Neue Investoren und Finanzierungsmodelle verändern die bisherige Handlungsweise von Vereinen und werden stetig weiterentwickelt.

Für lokale Sportvereine ist die eigene Vermarktung wichtig, da sie die Talente von morgen zu ihrem Club locken müssen um die Mitgliederzahlen konstant zu halten. Insgesamt gibt es viele fortschrittliche Erkenntnisse, die von Vereinen umgesetzt werden sollten, um eine gelungene Vermarktung zu erlangen. Für kleine Vereine wie den Beispielclub TuS Haltern am See ist die Umsetzung vor allem aufgrund von finanziellen Schwierigkeiten nicht immer einfach. Dennoch hat es der Verein geschafft, sich einen USP in der näheren Umgebung zu schaffen. Die Maßnahmen, die der TuS im Hinblick auf den Marketing-Mix betreibt sind einmalig im Umkreis. Mit Expertise und Know-How aus der Praxis können Ideen umgesetzt werden und somit für mehr Aufmerksamkeit bei den Anspruchsgruppen sorgen. Der TuS Haltern am See hat nach dem Umbruch viele Abläufe und Strukturen verändert und sich weiterentwickelt. Vor allem die Kommunikationspolitik ist hier zu nennen. Die von dem Verein initiierten Maßnahmen sind erfolgreich und haben für einen finanziellen und kommunikativen Aufschwung gesorgt. Dennoch ist es auch für den Halterner Sportverein unerlässlich, in Zukunft Maßnahmen zu verändern oder zu ergänzen. Im heutigen Wandel der Zeit gibt es schnell neue Trends, die man als Verein nicht aus den Augen lassen darf. Insgesamt ist der TuS Haltern am See auf einem sehr guten Weg, kann diesen aber in Zukunft noch verbessern.

Die Fachliteratur bietet noch nicht genügend Informationen, wie sich die Vermarktung von Vereinen in den kommenden Jahren verändern wird. Hier gilt es für den Club vor allem, auszuprobieren, da es keine Quellen gibt, die den Best-Case beschreiben. Dies ist besonders für kleine Vereine ein großer Nachteil, da die finanziellen Möglichkeiten beschränkt sind. Der TuS Haltern am See hat durch seine Sponsorenarbeit und die erfolgreichen Marketingmaßnahmen allerdings Geld, das der Verein auch unbedingt für die Verbesserung des Marketing-Mix einsetzen sollte.

Abschließend ist zu sagen, dass die Forschungsergebnisse dieser Arbeit und im besonderen Fall die Handlungsempfehlung durchaus in der Praxis des Vereins berücksichtigt werden sollten. Der TuS Haltern am See ist „(K)ein Verein wie jeder andere“ und sollte dies auch in Zukunft intern und extern zum Ausdruck bringen.

LITERATURVERZEICHNIS

Burmann, Christoph, Manfred Kirchgeorg, und Heribert Meffert. *Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Bd. 12. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.

Conzelmann, Gerhard, und Marcell Schweitzer. *Ergebnisbericht zur Untersuchung "Führung von Grovereinen"*. Filderstadt, 1983.

Duden. *www.duden.de*. 24. 05 2015. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Verein> (Zugriff am 24. 05 2015).

Deseniss, A., Th. Kilian, und G. Walsh. *Marketing - Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies*. Bd. 2. o.O.: Springer, 2009.

Dieckert, Jürgen, und Christian Wopp. *Handbuch Freizeitsport*. Schorndorf: Verlag Hofmann, 2002.

Dreyer, Axel, und Arnd Krüger. *Sportmanagement - Eine themenbezogene Einführung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2004.

Fahrner, Marcel. *Grundlagen des Sportmanagement*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012.

Fendt, Jochen, und Dirk Schröter. *Qualifizierung im Sport - Marketing im Sportverein*. Infopapier, Duisburg: Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V., 2011.

Freyer, Walter. *Sport-Marketing*. Bd. 4. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2011.

Heigl, Norbert J. *Vereine und Finanzen*. Eibelstadt: Krick Fachmedien GmbH + Co. KG, 2004.

Heinemann, Klaus. *Einführung in die Ökonomie des Sports*. Schorndorf: Verlag Hofmann, 1995.

Hermanns, Arnold, und Florian Riedmüller. *Management-Handbuch - Sportmarketing*. Bd. 2. München: Verlag Franz Vahlen, 2008.

Kratochvil, Jan. *Modernes Marketing für Sportvereine*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag, 2011.

Mewert, Friedrich. *Sport in Deutschland*. PDF, Frankfurt am Main: Deutscher Sportbund, 2003.

Meininghaus, Felix. „Zwischen Investor und Mäzen.“ *fr-online*. fr-online.de, 2008.

o.V. *www.wirtschaftslexikon24.com*. o.J. <http://wirtschaftslexikon24.com/d/personalpolitik/personalpolitik.htm> (Zugriff am 03. 06 2015).

- . *www.wirtschaftslexikon24.com*. o.J.
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/dienstleistungsprozess/dienstleistungsprozess.htm> (Zugriff am 07. 06 2015).
- . *100 Jahre TuS Haltern - Die Geschichte von 1882 bis 1982*. <http://www.tus-haltern.de/site/der-verein/100-jahre-tus-haltern-die-geschichte-von-1882-bis-1982> (Zugriff am 05. 06 2015).
- . *Beitrittserklärung*. http://www.tus-haltern.de/site/images/documents/TuS_Haltern_Beitrittserklaerung_beschreibbar_2014_1.pdf (Zugriff am 24. 06 2015).
- . *Halterner Zeitung*. 2015.
http://www.halternerzeitung.de/storage/pic/mdhl/automatischer-bildimport/dz-hz/haltern/sportbilder/5113777_1_04.07.tus-Hans.sarpel-BTD-01.jpg (Zugriff am 25. 06 2015).
- . *Jugendkonzeption*. <http://www.tus-haltern.de/fu%C3%9Fballjugend/jugendkonzeption> (Zugriff am 05. 06 2015).
- . „TuS Haltern am See - Jahreshauptversammlung 2008.“ Haltern am See: TuS Haltern am See, 2008.
- . *tus.haltern*. <http://www.facebook.com/tus.haltern/timeline> (Zugriff am 25. 06 2015).
- . *tushaltern*. <http://instagram.com/tushaltern/> (Zugriff am 25. 06 2015).
- . *tushaltern*. <https://twitter.com/tushaltern> (Zugriff am 25. 06 2015).
- . *TuSTV*. <https://www.youtube.com/user/TuSTV> (Zugriff am 25. 06 2015).
- Schlepper, Felicitas. *Vermarktung von Sportveranstaltungen - Entwicklung eines Erfolgsmodells am Beispiel des Münster-Marathons*. Wiesbaden: Springer, 2014.
- Wadsack, Ronald. „Mitarbeitermanagement im Sport.“ In *Sportmanagement*, von Axel Dreyer und Arnd Krüger, 139. München: Oldenbourg Verlag, 2004.
- Weyand, Isabell. *www.dfb.vibss.de*. 2015.
<http://dfb.vibss.de/marketing/umsetzung/preispolitik/grundsatzliche-entscheidungen-in-der-preispolitik/> (Zugriff am 09. 05 2015).
- Weyand, Isabelle. *www.dfb.vibss.de*. 2015.
<http://dfb.vibss.de/marketing/gestaltung-realisierung/ausstattungs politik/was-bedeutet-die-ausstattungs politik-fuer-den-verein> (Zugriff am 15. 05 2015).
- Weis, Hans Christian. *Marketing*. Bd. 7. Herne: Prof. Klaus Olfert, 2013.

EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig verfasst habe.

Ich versichere, dass ich keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommenen Aussagen als solche gekennzeichnet habe, und dass die eingereichte Arbeit weder vollständig noch in wesentlichen Teilen Gegenstand eines anderen Prüfungsverfahrens gewesen ist.

Ort, Datum

Name, Vorname

Unterschrift